

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Zavedení nové výrobní řady na trh topenářské techniky

The Introduction of the New Product Line on the Heating Market

Student: Petr Kašpar

Vedoucí bakalářské práce: Doc.Ing.Vojtěch Spáčil, CSc

Ostrava 2008

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech kapitol vypracoval samostatně s použitím zdrojů uvedených v použité literatuře.“

Datum: 25. dubna 2008

.....

Podpis

Moje poděkování patří Doc.Ing. Vojtěchu Spáčilovi, Csc. za jeho odborné vedení a rady, které jsem v této práci mohl využít. Děkuji Vítězslavu Neumannovi a mnoha dalším ze společnosti KORADO, a.s. za projevení důvěry a poskytnutí všech potřebných informací.

OBSAH

Úvod	- 1 -
1 Teoretická východiska pro zavádění výrobkové řady na trh	- 2 -
1.1 Nový výrobek	- 2 -
1.2 Etapy vývoje nového výrobku	- 3 -
1.2.1 Tvorba nápadů	- 3 -
1.2.2 Třídění nápadů	- 4 -
1.2.3 Vývoj a testování koncepce	- 4 -
1.2.4 Vývoj marketingové strategie	- 4 -
1.2.5 Obchodní analýzy	- 5 -
1.2.6 Vývoj výrobku	- 5 -
1.2.7 Testování trhu	- 5 -
1.2.8 Komeracionalizace	- 5 -
1.3 Formulace marketingových strategií	- 6 -
1.4 Strategie a taktika marketingového mixu	- 6 -
1.4.1 Výrobová strategie	- 7 -
1.4.2 Cenová strategie	- 8 -
1.4.3 Distribuční strategie	- 10 -
1.4.4 Komunikační strategie	- 11 -
1.5 Strategie v průběhu cyklu životnosti výrobku	- 13 -
1.5.1 Vývoj produktu	- 14 -
1.5.2 Uvedení nového produktu na trh	- 14 -
1.5.3 Růst	- 15 -
1.5.4 Zralost	- 15 -
1.5.5 Úpadek	- 15 -
2 Charakteristika společnosti KORADO, a.s.	- 16 -
2.1 Vznik a vývoj společnosti	- 16 -
2.2 Organizační struktura společnosti	- 17 -
2.3 Kapitálová struktura společnosti	- 18 -
2.4 Přehled sortimentu	- 19 -
2.4.1 RADIK – otopná desková tělesa	- 19 -
2.4.2 KORALUX – speciální otopná tělesa	- 21 -
2.4.3 KORAMONT – příslušenství na upevnění a montáž	- 23 -

otopných těles	- 23 -
2.5 Prodej a postavení společnosti na trhu topenářské techniky	- 24 -
2.5.1 Česká republika	- 24 -
2.5.2 Evropa.....	- 26 -
2.6 Marketingové prostředí společnosti KORADO, a.s.	- 27 -
2.6.1 Mezoprostředí	- 27 -
2.6.2 Makroprostředí	- 31 -
3 Metodika shromažďování dat	- 36 -
4 Analýza jednotlivých etap zavedení výrokové řady na trh	- 38 -
4.1 ETAPA – tvorba nápadů.....	- 38 -
4.2 ETAPA - třídění nápadů	- 40 -
4.3 ETAPA – tvorba koncepce, konstrukce a testování prototypů.....	- 41 -
4.4 ETAPA – tvorba marketingové strategie.....	- 42 -
4.4.1 Výroková strategie.....	- 42 -
4.4.2 Cenová strategie.....	- 44 -
4.4.3 Distribuční strategie.....	- 45 -
4.4.4 Komunikační strategie	- 45 -
4.5 ETAPA – ekonomické analýza.....	- 49 -
4.6 ETAPA - komercializace	- 53 -
5 Návrhy a doporučení	- 56 -
5.1 Zhodnocení jednotlivých etap.....	- 56 -
5.2 Doporučení pro management.....	- 58 -
5.2.1 Aplikace projektového řízení.....	- 59 -
5.2.2 Zaměření reklamy na koncové zákazníky	- 60 -
5.2.3 Zvýšení výrobní kapacity produkce dekorativních těles	- 60 -
Závěr	- 61 -
Seznam použité literatury	- 62 -
Seznam zkratk a symbolů	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

Úvod

Způsoby, jimiž si lidé zajišťují teplo, prošly od úsvitu dějin mnoha proměnami. Kromě otevřeného ohniště, krbů, kachlových kamen či vynálezu centrálního topení patří k základním kamenům vývoje vytápění také speciální těleso, které dostalo název radiátor. První litinový radiátor byl údajně vyroben v druhé polovině 19. století americkým průmyslníkem Williamem Baldwinem.

I radiátory ovšem v průběhu let měnily podobu, zvyšovaly se požadavky na jejich tepelný výkon i na jejich estetický vzhled. K podstatné proměně došlo v průběhu 90. let minulého století, kdy evropský trh ovládla desková otopná tělesa, která si svou oblibu zaslouží díky řadě výhod.

V současné době jsou využívána topná tělesa z hladkých nebo žebrových ocelových trubek. Oblíbené a žádané jsou především pro svůj design a úsporné řešení v prostoru. Používají se především v koupelnách, sušárnách, dílnách, halách, setkáváme se s nimi ve fitness centrech a podobně. Do předstíni a koupelen se často navrhují topná tělesa se svislým nebo vodorovným řešením příček, které připomínají žebřík. Takováto tělesa mají rozličné tvary a rozměry a nutno říci, že fantazii se meze nekladou. V interiéru pak vytvářejí zajímavý a často i pozoruhodný doplněk.

Mezi přední evropské výrobce radiátorů patří i česká firma KORADO a.s. , která je v posledních letech lídrem tuzemského trhu. Aby si svou výhodnou pozici udržela musí se stále zajímat o nové trendy a v souladu s nimi neustále obnovovat svůj sortiment, aby vyhověla stále větší náročnosti zákazníků.

V létě 2007 jsem byl v této firmě zaměstnán jako asistent na marketingovém oddělení, kde právě probíhala finální fáze zavádění nové výrobkové řady dekorativních těles na trh. Tato problematika mě zaujala a po dohodě se zástupci firmy jsem se rozhodl věnovat tomuto tématu svoji bakalářskou práci.

Cílem mé práce bylo zpětně analyzovat jednotlivé etapy zavádění nové výrobkové řady na trh, zhodnotit jejich průběh a případně navrhnout opatření, která by tento proces mohla více zefektivnit.

1 Teoretická východiska pro zavádění výrobkové řady na trh

Život v současné společnosti se vyznačuje velmi rychlými a častými změnami, které se velmi zásadně projevují i v ekonomice. Technologie a výrobní postupy jsou stále dokonalejší, což odráží i požadavky spotřebitelů, kteří žádají stále nové a lepší výrobky či služby. Každá firma musí vyvíjet nové výrobky přinejmenším z toho důvodu, že některé z jejich stávajících výrobků se dostanou do stádia úpadku. Firmy jsou proto neustále nuceny vyvíjet nové výrobky nebo vylepšovat produkty již zavedené k udržení či dokonce posílení své tržní pozice. V současné době se vlivem zvyšující konkurence zákazník stává stále náročnějším a proto prioritou podniku je vyvíjet a zavádět takové produkty, které se co nejvíce přibližují specifickým potřebám a přáním zákazníka. Základním předpokladem pro zavádění nových výrobků na trh je proto dlouhodobý a permanentní tržní průzkum a následné zvolení vhodné marketingové strategie s cílem proniknout do povědomí zákazníka a vzbudit v něm touhu nový výrobek vyzkoušet.

1.1 Nový výrobek

Firma může získat nový výrobek dvěma základními způsoby:

- *Akvizicí neboli převzetím výrobku*

Akvizice může mít tři formy: jednak může podnikatelský subjekt zakoupit jiné firmy, dále může koupit vybrané patenty opravňující ho k výrobě příslušných výrobků nebo zakoupit licenci, případně koncesi od jiné firmy. Ve všech těchto případech nedochází k vlastnímu vývoji nového výrobku, ale k získání práv na existující výrobky.

- *Vlastním vývojem nového výrobku*

Zde může firma vyvíjet výrobek ve svých laboratořích nebo může uzavřít smlouvu o vývoji nového výrobku s nezávislými výzkumníky či firmami zabývajícími se touto problematikou. [8]

Rozhodování o vývoji nového výrobku nezáleží pouze na rozhodnutí výrobce, ale je ovlivňováno mnoha vnějšími a vnitřními vlivy. Jednou z častých příčin neúspěchu výrobku na trhu je jednak silná konkurence, která hrozí rychlejším a obratnějším zaváděním nových výrobků, ale i nedostatek kreativity podniku při hledání vhodných nápadů k realizaci. Proto při vývoji nových výrobků by měla firma klást důraz především

na způsob řízení, který by chránil nápady na nové výrobky a jejich vylepšení, dále podporoval dostatečný koncepční vývoj a výzkum s obchodní analýzou před investicí do nových nápadů a v neposlední řadě by kladl důraz na pravidelné výrobkové a tržní testy než začne se samotnou výrobou.

Dle Ph. Kotlera lze nové výrobky rozdělit do těchto kategorií:

- *Světově nové výrobky* – tj. nové výrobky, které si vytvářejí svůj vlastní nový trh
- *Nová výrobková řada* – tj. nové výrobky, které umožňují firmě poprvé vstoupit na již existující trh
- *Rozšíření stávající výrobkové řady* – tj. nové výrobky, kterými firma doplňuje svoje vlastní výrokovou řadu
- *Zdokonalení stávajících výrobků* – tj. nové výrobky, které nahrazují stávající výrobky díky lepším vlastnostem nebo větší očekávanou hodnotou
- *Přemístění* – tj. zacílení stávajících výrobků na nové trhy nebo tržní segmenty
- *Snížení nákladů* – tj. nové výrobky disponující stejnými vlastnostmi při nižších nákladech

Existují i další typy dělení nových výrobků. Například: nové výrobky pro výrobce i spotřebitele, nové výrobky pro výrobce, nové výrobky pro spotřebitele a modifikované výrobky. [4]

Vývoj nového výrobku zahrnuje mnoho procesů, které je možno shrnout do několika etap. Těmito etapami jsou tvorba nápadů, jejich hodnocení a třídění, koncepční řešení nového výrobku a jeho testování, vypracování marketingové strategie, obchodní analýza, testování trhu a teprve až poté lze přistoupit k poslední etapě, kterou představuje komercializace.

1.2 Etapy vývoje nového výrobku

1.2.1 Tvorba nápadů

Tato etapa představuje úvodní proces vývoje nového výrobku, kdy vrcholový management firmy určuje výrobky a trhy, na které je třeba zaměřit pozornost a dále hlavní cíle spojené s novými výrobky. Cílem této etapy je vytvořit co největší množství

nápadů. Mezi hlavní zdroje nových nápadů patří mimo jiné připomínky výzkumníků, zaměstnanců, reakce konkurentů, distributorů a především zákazníků. Dále mohou firmy získat řadu dobrých nápadů na základě zkoušek konkurenčních výrobků a služeb nebo pomocí tzv. benchmarkingu.

Existuje řada tvůrčích technik, které pomáhají podniku při hledání lepších nápadů. Např. *technika seznamu vlastností* založená na sestavení seznamu hlavních vlastností existujícího výrobku a jejich následnou modifikací s cílem tento výrobek zdokonalit. Metoda postavená na dotazování zákazníků na jejich potřeby, problémy a představy se nazývá *technikou identifikace potřeby (problému)*. Další oblíbenou technikou tvorby nových nápadů je *brainstorming*, jehož pomocí lze stimulovat skupinové tvůrčí myšlení tehdy, potřebujeme-li získat velké množství nápadů. Poté existují ještě další techniky jako jsou *technika silných vztahů* či *morfologická analýza* zkoumající vzájemné vztahy strukturálních veličin problému.

1.2.2 Třídění nápadů

Smyslem této etapy je redukování celkového počtu nápadů z hlediska jejich přitažlivosti a praktičnosti a hlavním cílem je co nejdříve nalézt a vyloučit špatné nápady a vyvarovat se chyb *opomenutí* (firma opustí nápad, který je v zásadě dobrý) a chyb *pokračování* (firma připustí, aby se špatný nápad dostal do etapy vývoje a komercializace).

1.2.3 Vývoj a testování koncepce

Zajímavé nápady je třeba převést do výrokové koncepce, kterou je možné testovat, což spočívá v ověřování vhodnosti vlastností výrobku z hlediska cílových zákazníků.

1.2.4 Vývoj marketingové strategie

V této etapě je nutné vypracovat marketingový strategický plán pro zavedení nového výrobku na trh, který se skládá ze 3 částí:

První část marketingové strategie popisuje mimo jiné velikost, strukturu a chování cílového trhu, tržní podíl a cílový zisk v nejbližších letech.

Druhá část zahrnuje návrh plánované ceny výrobku, distribuční strategii a marketingový rozpočet pro první rok

Třetí část obsahuje dlouhodobý prodej, ziskové cíle a marketingový mix v průběhu času.

1.2.5 Obchodní analýzy

V této fázi dochází k vyhodnocení přitažlivosti navrhovaného obchodu za účelem zjištění, zda budou uspokojeny cíle firmy. Pro tento účel je třeba znát údaje o prodeji, nákladech a předpokládaném zisku.

Management podniku potřebuje určit, zda bude prodej výrobku dostatečně vysoký, aby přinášel uspokojivý zisk. Metody určování velikosti prodeje závisejí na tom, jedná-li se o jednorázově kupovaný, řídce kupovaný, či často kupovaný výrobek.[4]

Na odhadu nákladů a zisků se podílí oddělení výzkumu a vývoje, dále výrobní marketingové a finanční oddělení.

1.2.6 Vývoj výrobku

Projde – li návrh nového výrobku obchodním testem úspěšně, přesune se do etapy výzkumu a vývoje, aby byl pak následně převeden do fyzické podoby.

1.2.7 Testování trhu

Cílem testování trhu je zjistit, jak zákazníci a obchodníci reagují na skutečné používání a opětovné kupování skutečného výrobku a jak je velký trh.

Rozsah testování trhu závisí na investičních nákladech a na riziku, ale také na časové tísní a na nákladech na tento výzkum. Metody testování trhu jsou odlišné u spotřebního a průmyslového zboží.

1.2.8 Komeracionalizace

Komeracionalizací se rozumí samotné zavedení nového výrobku na příslušný trh, zároveň představuje úvodní fázi životního cyklu výrobku. V této etapě hraje klíčovou roli *načasování* vstupu firmy s výrobkem na trh. Firma může vstoupit na trh první nebo paralelně s konkurencí anebo později než konkurence.[4]

Dalším rozhodnutím, jež musí firma podstoupit, je kde nový výrobek zavede, tzn. že Firma se musí rozhodnout, zda nový výrobek zavede v jediné lokalitě, oblasti, několika oblastech, na národním trhu nebo na trhu mezinárodním.

Dále je třeba si vytýčit konkrétní cílový segment, čili komu bude výrobek na zvoleném trhu určen. V neposlední řadě je nutné, aby si firma jasně určila, jakým způsobem bude nový výrobek na trh uveden, tj. rozhodnutí o konkrétní strategii zavedení.

1.3 Formulace marketingových strategií

Marketingové strategie určují základní směry postupu, vedoucí ke splnění cílových úkolů. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení určitých výsledků. Marketingové strategie jsou budovány především na síle podniku a na využití vhodných příležitostí pro podnik. Musí realisticky uvažovat vnitřní schopnosti a být konzistentní s podmínkami v konkurenčním prostředí.

Kromě marketingové strategie se musí stát součástí celkové podnikové strategie také strategie inovační a technologická, jejichž výsledkem je produkt, který odpovídá trendům poptávky, a strategie finanční, jež v dostatečném předstihu zajistí potřebné finanční zdroje. Při koncipování marketingové strategie nesmíme zapomínat na to, že jejím výsledkem musí být vyrovnaný sortiment zahrnující nejen produkty, které představují sortimentní položky ale také produkty, které jsou v náběhové fázi své životní křivky a představují tak budoucnost firmy.

Každý podnik má jiné příležitosti a čelí jinému souboru ohrožení. Má rozdílné přednosti a je ohrožen jinými riziky. Pochopit a porozumět vnitřním silným a slabým stránkám a porovnat je s příležitostmi a hrozbami plynoucími z prostředí – to je základem tvorby spolehlivé marketingové strategie. Každá zvolená strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z nástrojů bude mít vlastní roli v celkové strategii.

Pro většinu manažerů je základním přístupem přístup růstový, který nejlépe odpovídá marketingový cílům. Zvýšení příjmů podniky dosahují využitím řady možností, které poskytují současné i nové výrobky a současně i nové trhy. Využívají strategický přístup podle Ansoffa.

1.4 Strategie a taktika marketingového mixu

Ve chvíli, kdy se firma rozhodne, jakou zvolí celkovou marketingovou strategii, by měla začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu.

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá pro dosažení svých cílů na daném trhu. Toho však lze dosáhnout pouze tehdy,

pokud firma nepoužívá marketingové nástroje jako souhrn jednotlivých opatření, ale jako vnitřně sladěný celek, jehož úkolem je zajistit optimální výsledek na trhu.

Existují různá pojetí marketingových nástrojů v odlišném počtu a struktuře. Od nejmenšího počtu tří nástrojů až po počet sedmi nástrojů u marketingu služeb. Nejznámější je členění, které vychází od E. J. Mc Carthyho – „4P“. [8]

Marketingové nástroje jsou uspořádány do čtyř základních skupin:

Product - produkt (řízení produktu)

Price - cena (cena v marketingu)

Place - místo (distribuce, prodej)

Promotion - marketingová komunikace (propagace).

„Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt. Jedna z definic mluví o produktu jako o správném výrobku pro daný cílový trh.“ (E. Jerome McCarthy).

Jinak by se dalo říci, že produkt je vše, co může být na trhu nabídnuto ke směně, použití nebo spotřebě a co uspokojuje určité přání nebo potřebu. Zahrnuje fyzické objekty, služby, osoby, místa, organizace a ideje.

O výrobku lze hovořit v těch případech, kdy se má na mysli hmotný statek. Firma nabízí celou škálu výrobků, které tvoří její výrobní sortiment, neboli výrobní mix.

Každý sortiment má svou šířku a hloubku, přičemž šířka je dána počtem výrobních řad a hloubku tvoří počet jednotlivých výrobků v dané výrobní řadě.

Výrobní řada je skupina výrobků, která spolu těsně souvisí, protože plní podobnou funkci, je prodávána stejné skupině zákazníků, prochází stejnými distribučními cestami a vytváří shodný cenový rozsah. [3]

1.4.1 Výrobní strategie

Určující je zpravidla výrobní strategie, která určí kolik zákazníků přináší zisk podniku. V rámci takto zvolené strategie se pohybují rozhodnutí taktická, jejichž nástrojem je výrobní politika. Rozhodnutí výrobní politiky bývá zpravidla

rozhodující pro další nástroje marketingového mixu a ovlivňuje i další nástroj marketingového mixu - cenu.

M. E. Porter charakterizuje tři základní strategie [8]:

1. *Strategie nízkých nákladů*, kdy podnik se stane všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady.
2. *Strategie diferenciací*, kdy se firma snaží být ve svém odvětví v jistých směrech jedinečná. Pečlivě se zajímá o vnímání vlastností výrobků kupujícími a dosahuje tak jedinečného postavení na trhu.
3. *Strategie úzkého zaměření*. Zde patří např. strategie fokusu, ohnisková nebo koncentrovaná.

Základem pojetí Porterových výrobních strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je cílem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ výhody, o kterou bude usilovat a rozsah, v němž ji chce získat. Dosáhnout strategickou průměrnost bez bližšího zaměření může často znamenat, že daný podnik žádnou konkurenční výhodu nemá.

Volba výrobní strategie patří k zásadním rozhodnutím v marketingu. Žádný výrobce nemůže sledovat všechny tři strategie současně. Jestli bude výrobce nabízet levné výrobky, nemůže nikdy zabezpečit jejich rozmanitost a taky zaručit jejich výjimečnost.

1.4.2 Cenová strategie

Cena je vyjádřením hodnoty zboží nebo služby. Je to peněžní částka sjednaná při nákupu nebo prodeji zboží. Je nejpružnějším prvkem marketingového mixu a jako jediná produkuje příjmy. Ostatní prvky – výrobek, distribuce a komunikace produkují pouze náklady. [4]

Cenová strategie vymezuje postup, jak dosáhnout cílů v cenové oblasti. Otázkou cenové strategie firmy je vymezení role ceny ve vztahu k ostatním částem marketingové strategie podniku, především v návaznosti na strategii marketingového mixu (tedy v návaznosti na výrobní, distribuční a komunikační strategii). Základní cenová strategie

úzcce navazuje na zvolené parametry a kvalitativní úroveň výrobků vycházejících z jednotlivých výrobních strategií.

U nových výrobků zaváděných na trh lze použít strategii smetánkové ceny nebo penetrační strategii (strategie cenového pronikání).

Strategie smetánkové ceny

Tato strategie se většinou používá při stanovení ceny unikátních výrobků výjimečných buď z hlediska kvality a technicko-ekonomických parametrů nebo z hlediska aktuálnosti tržní nabídky. Týká se to zpravidla zboží značkového, kvalitního, velmi atraktivního, ale někdy také zboží běžného, pouze nového typu.

Název strategie je odvozen od činnosti nazývané sbírání smetany. Ve skutečnosti to znamená, že firma z počátku stanoví vysokou cenu výrobku, která by měla zajistit vytvoření image kvality a výjimečnosti výrobku. Firma oslovuje nejprve špičku poptávky, která není k ceně tolik citlivá a cenu snižuje až po té, co vstoupí na trh konkurence s podobnými nebo obdobnými výrobky. Po určité době výrobek osloví další skupiny zákazníků. Takto může být postupně zaplaven produktem celý potenciální trh. [10]

Firma nesmí zapomenout v souvislosti s touto strategií, že snižováním cenové hladiny musí měnit i politiku ostatních nástrojů marketingového mixu.

Penetrační strategie

Tuto strategii uplatňují firmy, které přichází na trh s výrobkem, jež je podobný nebo shodný s výrobkem již na trhu existujícím.

Jde o stanovení takové ceny, která by umožnila výrobci co nejrychleji proniknout na trh a dosáhnout na něm v co nejkratším období žádoucího tržního podílu. Výrobce chce rychle oslovit celý trh. Sledovaným ekonomickým cílem je maximalizace prodeje. Většinou se jedná o výrobky běžné spotřeby, které jsou určeny širokému počtu spotřebitelů, tedy musí být cenově přístupné. [10]

Firmy častěji zavádějí na trh celé výrobní řady. Proto je potřeba, aby firma použila takový soubor cen výrobků, který optimalizuje zisk za celý výrobní mix. Dále by měl podnik zvážit cenové rozdíly mezi jednotlivými výrobky řady, příliš velké nebo malé rozdíly by mohly vést k preferování nejdražší nebo nejlevnější varianty.

Firma by měla svou cenovou strategii podpořit některým z nástrojů tzv. *kondiční politiky*, tj. politikou cenových slev, srážek, příplatků a přírážek. Mezi nejčastěji

používané typy slev patří hotovostní slevy, naturální slevy, množstevní slevy, funkční slevy, sezónní slevy a psychologické slevy. K cenovým srážkám patří srážky zboží na protiúčet nebo srážky propagační.

1.4.3 Distribuční strategie

Distribuce je proces, který zajišťuje přesun výrobku od výrobce ke spotřebiteli, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. [3]

Volba způsobu distribuce závisí především na přáních a potřebách zákazníka, na charakteru, vlastnostech a image výrobku. Oblast strategie distribuce se pohybuje ve třech dimenzích:

- *Intenzivní*
- *Selektivní*
- *Exkluzivní*

Intenzivní distribuce

Jedná se o prodej zboží prostřednictvím velkého počtu obchodů nacházejících se v určité oblasti. Zákazník zboží nehledá, ale zboží hledá jeho. Proto toto zboží zákazník většinou nakupuje tam, kde vedou jeho pravidelné cesty domů nebo do zaměstnání. Jde především o zboží běžné a levné.

Selektivní distribuce

Používá se u speciálního zboží (protože je pořizováno na delší spotřebu a vyžaduje vyšší finanční částky) zákazník hledá informace, zvažuje možnosti, porovnává varianty. Jeho rozhodovací proces je racionální. Za požadovaným zbožím je ochoten přijet a sám si ho vyhledat. Za to očekává, že nabídka bude komplexní, personál kvalifikovaný a ochotný, prodejna dobře vybavena. Výrobce tedy musí vybrat distributora určité úrovně, který to všechno zajistí.

Exkluzivní distribuce

Luxusní zboží je možno prodávat pouze luxusním způsobem. Zákazník se v mnoha případech ani tak nechlubí samotným zbožím, jako tím, kde ho koupil (mám oblek „od Adama“ - prodejna luxusního pánského oblečení v Praze). Je tedy ochoten obětovat peníze i čas při koupi tohoto zboží. Za to předpokládá patřičnou úroveň prodeje. Čím

méně zboží a prodejen, tím více exkluzivity. Pro luxusní zboží je zákazník ochoten zajet kamkoliv.

Zboží je zákazníkovi dodáváno od výrobce prostřednictvím distribučních kanálů (obchodních cest, popř. prodejních cest). Distribuční kanál zabezpečuje pohyb zboží a spojuje ty, co vyrábějí s těmi, kteří chtějí daný výrobek spotřebovávat prostorově, časově, vlastnicky.

Typy distribučních kanálů pro jeden produkt představují tzv. formy distribuce. Podle množství článků, které ho tvoří lze rozlišit distribuční kanály na **přímé** a **nepřímé**. Rozdíl mezi nimi spočívá v přítomnosti, popř. počtu mezičlánků v celém distribučním procesu. U přímé distribuce prodává zákazníkům zboží přímo výrobce a uplatňuje v případech, kdy je výrobek složitý a drahý, prodává se malému počtu odběratelů a vyžaduje speciální servis. Nepřímá distribuční cesta je tvořena jedním nebo více mezičlánky, jejichž úkolem je přetransformovat výrobní sortiment na obchodní a zajistit dostupnost zboží zákazníkovi efektivněji než jak by to dokázal výrobce.

1.4.4 Komunikační strategie

Marketingovou komunikaci můžeme definovat jako úmyslné a nenásilné působení na člověka pomocí speciálních komunikačních prostředků s cílem podpořit hospodářskou aktivitu podniku. [8]

Jinými slovy úkolem marketingové komunikace je informovat veřejnost o existenci výrobku, vzbudit zvědavost a přesvědčit ke koupi prostřednictvím nástrojů komunikačního mixu. Mezi nástroje tohoto mixu patří reklama, podpora prodeje, public relations (PR), osobní prodej a direct marketing (přímý marketing).

Reklama

Reklama představuje placenou formu neosobní prezentace a propagace zboží, služeb či myšlenek, která je realizována prostřednictvím tiskových médií, televize, rozhlasu, billboardů, plakátů, světelných tabulí atd. Reklama oslovuje širokou veřejnost a tím se stává velmi účinným komunikačním prostředkem. [5]

Podpora prodeje

Je to forma neosobní komunikace, která zahrnuje všechny prostředky vedoucí ke krátkodobému stimulování prodeje a podpoře efektivní práce obchodních mezičlánků.

Podpora prodeje představuje krátkodobý podnět a většinou je kombinována s dalšími formami komunikace. Cílem je zdůraznit produkt, pomoci zákazníkovi se rozhodnout, doplnit hodnotu, zvýhodnit nabídku či jinak podpořit celkové cíle marketingové komunikace. Často se jedná o krátkodobou změnu vztahu ceny a produktu sledující zvýšení prodeje, např. dočasným snížením cen nebo zvýšením přitažlivosti produktu. [5]

K prostředkům podpory prodeje patří výstavy, veletrhy, předvádění výrobků, ochutnávky, módní přehlídky, bezplatné vzorky, kupóny, systémy známek, karet, slev, soutěží, množstevní slevy, vazbový prodej apod. Podpora prodeje může být zaměřena na tři cílové skupiny a to buď na zákazníka, na obchod nebo na vlastní prodejní útvary.

Public relations

Jde o formu nepřímé komunikace, jejíž podstatou je plánovitě a systematické vytváření dobrých vztahů mezi firmou a účastníky trhu. Firma vlastními aktivitami utváří kladné povědomí o svých produktech a o firmě samotné. Mezi nejčastější PR aktivity patří pořádání tiskových konferencí, vydávání výročních zpráv, sponzoring, charita, styk s veřejností apod.

Osobní prodej

Osobní prodej představuje proces ovlivňování jednoho nebo několika zákazníků prostřednictvím osobního kontaktu. Jeho základním cílem je představení výrobku zákazníkovi a následné uskutečnění prodeje. Forma sdělení může být přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a konkrétní situaci. Výhodou osobního prodeje je interaktivnost, individuální zaměřenost a přizpůsobivost. Nevýhodou potom malý dosah, neúčinná kontrola a v některých případech nekvalifikovanost prodejců.

Direct marketing

Podstata direct marketingu spočívá v tom, že sdělení je adresováno konkrétní osobě, lze je připravit velmi rychle a upravit tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky. Mezi jeho základní formy patří telefonický marketing, direct mail (přímá zásilka) nebo online marketing. Jejich společnou charakteristikou je neveřejnost, bezprostřednost,

přízpůsobivost a interaktivnost. Direct marketing je vhodný k přesně cíleným aktivitám a k budování individuálního vztahu se zákazníkem. [5]

Na prodejních aktivitách je závislá existence všech podniků bez ohledu na svou velikost. Je otázkou, jakou komunikační strategii podnik zvolí. V zásadě jsou možné dvě základní strategie:

Strategie tahu (pull)

Smyslem této strategie je stimulovat poptávku u konečných spotřebitelů, kteří pak začnou požadovat výrobek u distributorů, čímž přimějí k objednání výrobku u výrobce. Tuto strategii je vhodné použít při etapě zavádění výrobku nebo výrobkové řady na trh.[3]

Nejpoužívanějším nástrojem je tu reklama, která by měla zákazníky přesvědčit o výhodnosti nabídky. Aby byl obchodník na požadavky zákazníků připraven, poskytne mu výrobce různé prostředky podpory prodeje, např. prospekty, letáky, prodejní stojany nebo finanční příspěvek na prodej apod.

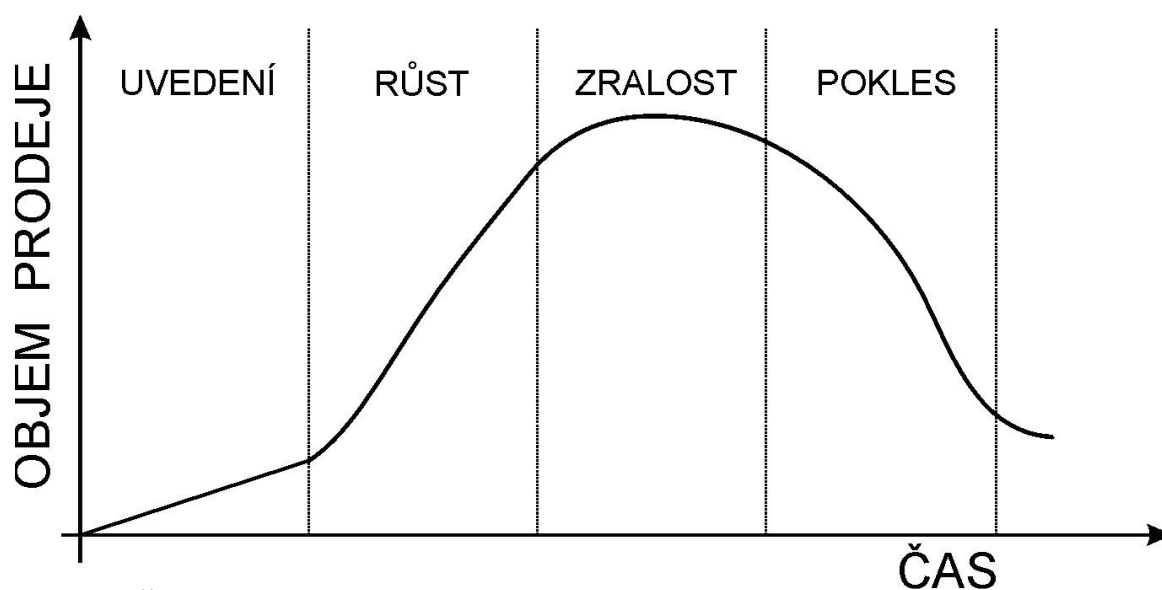
Strategie tlaku (push)

Tato strategie klade důraz právě na prodej. Jejím základem je osobní prodej. Při této strategii je cílem podporovat výrobek u jednotlivých distribučních článků na celé jeho cestě ke konečnému spotřebiteli. [3] To znamená, že cílem je systematicky komunikovat s jednotlivými prvky distribučního kanálu. To lze zabezpečit dobrou organizací prodeje, řízením prodejců a podporou osobního úsilí prodejců.

1.5 Strategie v průběhu cyklu životnosti výrobku

Po uvedení nového výrobku na trh je v zájmu firmy zajistit tomuto výrobku dlouhý a zdravý život, aby dosáhla slušného zisku, který by odpovídal vynaloženému úsilí a riziku, jež na sebe vzala při jeho uvedení na trh.

Každý produkt má svůj životní cyklus, ačkoliv jeho přesný tvar a délka nejsou dopředu známy, obecně vzato prochází nejčastěji pěti fázemi.



Obr. 1.1: Životní cyklus produktu

1.5.1 Vývoj produktu

Firma přichází s myšlenkou nového produktu a začínají ji rozvíjet. Během této fáze jsou tržby nulové a investiční náklady rostou.

1.5.2 Uvedení nového produktu na trh

V této fázi je nový produkt představen veřejnosti, poprvé distribuován a nabídnut ke koupi. Je to období pomalého růstu tržeb, protože se trh s produktem teprve seznamuje. Kvůli velkým výdajům na uvedení produktu na trh nejsou v této fázi žádné zisky.

K uvedení nového produktu na trh může firma použít různé marketingové strategie, např. nastavit vysokou či naopak nízkou úroveň marketingových proměnných, jako jsou cena, propagace, distribuce a kvalita produktu.

Pokud se firma rozhodne představit svůj nový produkt za nízkou cenu s velkými náklady na propagaci, jedná se o strategii **rychlé penetrace**, která slibuje nejrychlejší průnik na trh a největší tržní podíl. Nejčastěji se používá na velkém trhu se silnou potenciální konkurencí. [3]

Pokud firma zvolí strategii kombinující nízkou prodejní cenu výrobku s nízkými propagačními náklady, jedná se o strategii **pomalé penetrace**. Aplikuje se tam, kde jsou kupující citliví na ceny, ale firma chce udržet nízké náklady např. z důvodu omezených prostředků.

1.5.3 Růst

Tato fáze je obdobím přijetí produktu trhem a rychle rostoucích zisků. Ceny zůstávají stejné, případně lehce klesnou, zatímco firma investuje do propagace stejně jako dříve nebo o něco více. Ve fázi růstu se firma rozhoduje mezi vysokým podílem na trhu a vysokým okamžitým ziskem. Investicí značných prostředků do zdokonalení produktu, propagace a distribuce si může zajistit dominantní pozici, ale vzdává se tím maximalizace okamžitého zisku ve prospěch další fáze.

1.5.4 Zralost

Během fáze zralosti dochází ke zpomalení růstu tržeb, zisky se udržují na stabilní hladině nebo klesají kvůli rostoucím marketingovým výdajům nutným k obraně produktů proti konkurenci. Je běžné, že produkty ve fázi zralosti zůstávají dlouho beze změny, ale ty nejúspěšnější se udržují při životě díky průběžnému vývoji, jenž má uspokojit měnící se potřeby spotřebitelů. Produktoví manažeři proto hledají nové způsoby jak inovovat (rozvoj trhu), nebo upravit produkt (rozvoj produktu – změna kvality, funkce nebo stylu produktu) a marketingový mix (zvýšení tržeb změnou jednoho či více prvků např. ceny, reklamní kampaně nebo agresivnější podporou prodeje).

1.5.5 Úpadek

V tomto období dochází k poklesu zisků a propadu tržeb z mnoha důvodů (technologický pokrok, změna vkusu spotřebitele nebo sílící konkurence). Udržovat slabý produkt může být pro firmu velmi nákladné, protože se negativně odráží na současných ziscích a oslabuje pozici firmy do budoucna. Proto u každého takového produktu musí vedení rozhodnout, zda jej dále udržovat (snížením nákladů) nebo produkt definitivně opustit (prodej jiné firmě nebo likvidace za zbytkovou hodnotu).

2 Charakteristika společnosti KORADO, a.s.

2.1 Vznik a vývoj společnosti

Společnost KORADO, vznikla v roce 1990 jako malá česká firma, které se podařilo v průběhu 10 let zařadit po bok největších evropských producentů otopných těles. V samotném počátku navázalo KORADO na tradici výroby ocelových otopných těles v závodě firmy Koventa, kterou získalo v malé privatizaci. V následujících letech KORADO svou výrobu razantně rozšířilo a zmodernizovalo, což vyvrcholilo výstavbou nového výrobního závodu v České Třebové.

Bez spojení se strategickým zahraničním výrobcem, především díky vlastnímu know - how, se společnost KORADO stala jedním z evropských lídrů v oboru a v současné době spolu s dalšími spoluudává nové trendy v celém topenářství. Objektivně lze říci, že KORADO dominuje na českém trhu a obstojně soupeří s konkurencí na zahraničních trzích. Mezi nejdůležitější milníky patří založení společnosti KORADO, s.r.o. v roce 1990 se základním jměním 100 tis.Kč. V roce 1991 proběhla privatizace společnosti Koventa formou aukce v ceně 130 mil. Kč. V roce 1993 dosáhla firma maximální výrobní kapacity a rozhodla se pro výstavbu nového výrobního závodu na zelené louce. Jeho výstavba započala v roce 1996. V tomto roce se firma také přetransformovala na akciovou společnost KORADO, a.s.. V roce 1997 byl závod za téměř 3 mld. dokončen a předán do užívání. Dodnes platí za jeden z nejmodernějších výrobních závodů na výrobu otopných těles v Evropě a byl oceněn jako stavba roku 1998.

Vstup do nového milénia se společnosti vůbec nepodařil a prošla hned několika krizemi. Ta hlavní byla zapříčiněna poklesem tržeb způsobeným celosvětovým propadem prodeje, snížením prodejních cen a negativním vývojem kurzu české koruny vůči cizím měnám. Krize společnost dokázala překonat a od roku 2002 dosahovala stále lepších hospodářských výsledků. V roce 2006 se firmě podařilo úspěšně vyrobit 2 miliony kusů deskových otopných těles a zvýšit jejich prodej o 20 %.

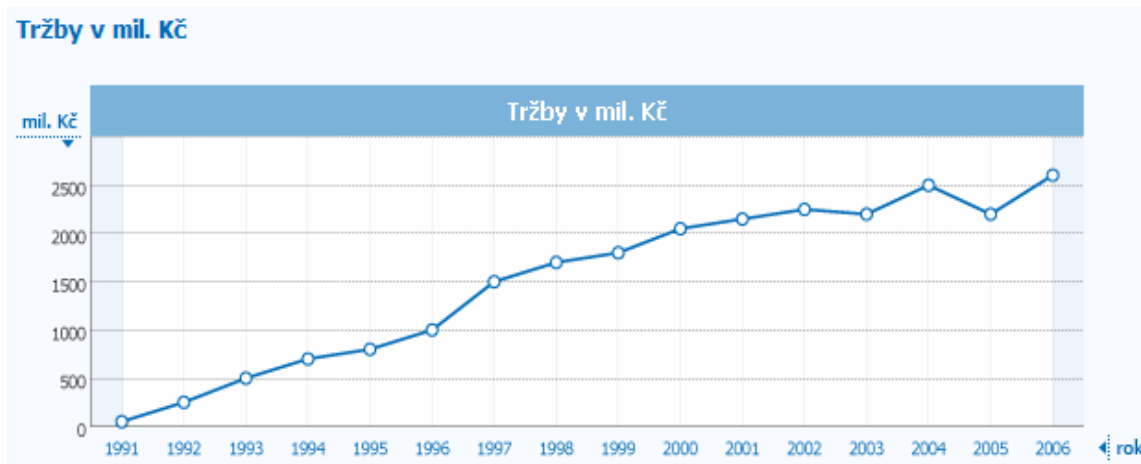
Společnost KORADO, a.s. se zabývá výrobou široké škály radiátorů. Hlavním výrobním programem společnosti je výroba deskových otopných těles RADIK a speciálních otopných těles KORALUX.

Díky tradici a dlouholetým zkušenostem s výrobou radiátorů, jsou tyto výrobky srovnatelné s úspěšnými výrobky špičkových evropských výrobců.

Nejdůležitějším článkem celé společnosti je zcela jistě nový výrobní závod v České Třebové, kde se nachází 3 linky na desková otopná tělesa a jedna linka na trubková otopná tělesa (někdy také „žebříky“). V současné době probíhá montáž a zavádění čtvrté svařovací linky na deskové radiátory.

Prodej společnosti je orientován pouze na trh „B2B“, který představují především odborné velkoobchody, specializovaní prodejci a firmy zabývající se prodejem otopné a sanitární techniky. Společnost nedodává své výrobky napřímo do sektoru DIY ani konečnému zákazníkovi.

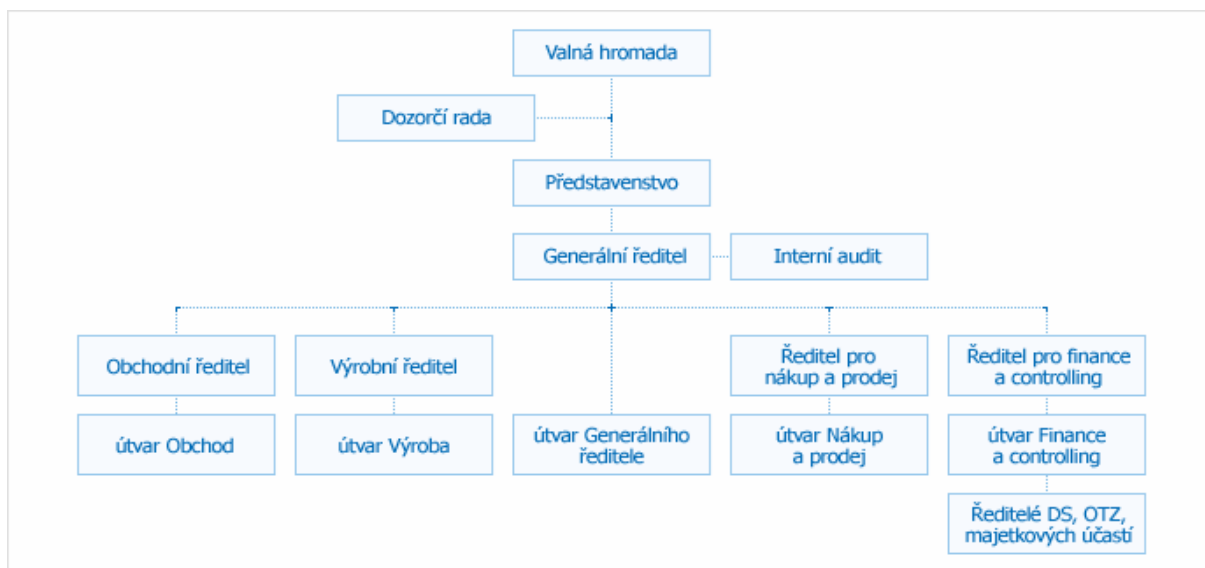
V posledních pěti letech tržby společnosti přesáhly 2 000 mil. Kč.



Obr. 2.1: Vývoj tržeb od roku 1991 do roku 2006

2.2 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti KORADO, a.s. je valná hromada společníků, která rozhoduje o všech základních otázkách. Vrcholové řízení a kontrolu společnosti zajišťují orgány dozorčí rada a představenstvo. Z hlediska organizační struktury je společnost členěna do pěti útvarů – viz obrázek 2.2



Obr. 2.2: Organizační schéma KORADO, a.s.

Zaměstnanci

V současné době společnost zaměstnává více než 660 zaměstnanců, což ji řadí mezi větší podniky. V souvislosti s výstavbou čtvrté svařovací linky a jejím uvedení do chodu se v roce 2008 předpokládá zvýšení počtu zaměstnanců asi o 150 lidí.

2.3 Kapitálová struktura společnosti

Skupina KORADO se skládá z mateřské společnosti KORADO, a.s. Česká Třebová a sedmi dceřiných společností, z nichž k 31. 12. 2006 bylo:

6 obchodních:

- KORADO DEUTSCHLAND
- KORADO AUSTRIA
- KORADO POLSKA
- KORADO CROATIA
- KORADO BALTIJA
- KORADO U.K. (v současné době nevyvíjí podnikatelskou činnost)

1 výrobní:

- KORADO BULGARIA

Převážná část dceřiných společností byla založena zhruba v polovině devadesátých let 20. století. Tyto dceřiné společnosti vznikly především k podpoře obchodního růstu na evropských trzích v době závěrečné fáze budování a dokončení nového výrobního závodu v České Třebové.

Dceřiné společnosti zajišťují servis na vybraných trzích pro výrobky značky KORADO. V období let 2002 a 2003 došlo k zásadním změnám ve fungování a řízení největších obchodních dceřiných společností. Zákazníci na daných trzích jsou od té doby obsluhováni přímo z mateřské společnosti v České Třebové. Díky tomuto modelu řízení došlo k výraznému snížení nákladů a zvýšení efektivity jednotlivých obchodních dceřiných společností. Výsledkem byl obrat v jejich hospodaření a postupné navracení kapitálu, který byl do uvedených společností investován.

Skupina KORADO disponovala další dceřinou společností S.A.S., a.s., která zajišťovala kamionovou dopravu a ostatní dopravní služby. Společnost S.A.S. byla prodána zájemci z oboru kamionové dopravy v roce 2006.

2.4 Přehled sortimentu

Sortiment společnosti KORADO lze rozdělit do 3 skupin výrobků:

1. RADIK - otopná desková tělesa (ODT)
2. KORALUX – speciální otopná tělesa
3. KORAMONT – příslušenství na upevnění a montáž otopných těles

2.4.1 RADIK – otopná desková tělesa

Obr. 2.3: Otopné těleso RADIK KLASIK



RADIK jsou desková otopná tělesa s přirozeným prouděním vzduchu kolem jejich přestupní plochy. Jsou vyráběna v jednoduchém, zdvojeném nebo třideskovém provedení. Základní přestupní plochy tvoří tvarová deska s horizontálně a vertikálně uspořádanými kanálky. Pro zvýšení tepelného výkonu je u některých typů na

vnitřní stranu desky přivařena přídavná přestupní plocha. Tělesa RADIK jsou určena k montáži do otopných soustav ústředního vytápění budov, ve kterých se používá jako teplotonosná látka voda nebo vodní roztok. Kromě standardní bílé barvy jsou nabízeny v dalších dvanácti barevných odstínech. Desková otopná tělesa RADIK jsou vyráběna v pěti základních provedeních, z kterých pak vycházejí jednotlivé modely.

Základní provedení deskových otopných těles RADIK:

Provedení KLASIK

- otopná tělesa s bočními vývody a tvarovanou přední deskou.

Provedení VENTIL KOMPAKT (VK)

- otopná tělesa se spodními vývody a tvarovanou přední deskou

Provedení PLAN

- otopná tělesa s bočními vývody (provedení KLASIK) nebo spodními vývody (provedení VK) a s hladkou přední deskou

Provedení MM

- otopná tělesa bez ventilu se spodním středovým připojením a tvarovanou přední deskou

Provedení HYGIENE

- otopná tělesa bez přídavné plochy, bočních krytů a horní mřížky, s bočními vývody nebo spodními vývody a s tvarovanou nebo hladkou čelní deskou.

V jednotlivých provedeních se vyrábí různý počet modelů (viz příloha č.1), které se od sebe některými vlastnostmi liší. Každý model má určitý počet typů a vyrábí se ve velmi široké škále výšek a délek. Výška se pohybuje v rozmezí 300 – 900 mm a šířka v intervalu 400 – 3000 mm.

Tyto jednotlivé typy se od sebe odlišují počtem desek a počtem přídavných přestupních ploch. Např. typ 10 obsahuje pouze přední desku a nezahrnuje žádnou přídavnou plochu. Oproti tomu typ 33 disponuje hned 3 deskami a 3 přídavnými plochami. Pro přehlednost je tento systém zobrazen v tabulce 2.1. Tomu samozřejmě odpovídá nejen výkon tělesa, ale i jeho hmotnost a velikost místa, které v prostoru zabírá (viz Příloha č. 2).

označení	počet desek	počet přídavných přestupních ploch
Typ 10	1	0
Typ 11	1	1
Typ 20	2	0
Typ 21	2	1
Typ 22	2	2
Typ 30	3	0
Typ 33	3	3

Tab. 2.1: Počet topných desek a přestupních ploch u jednotlivých typů těles

Program RADIK je stěžejní výrobní program společnosti KORADO, a.s. s ročním prodejem cca 600 tisíc kusů na tuzemském trhu. Celková výrobní kapacita je 2 150 tisíc kusů. Portfolio výrobků je široké s velkou variabilitou rozměrů a způsobů připojení – existuje celkem 3036 variant. Nejvíce prodávaný sortiment je otopné těleso s vestavěným ventilem, které představuje cca 64% celkového prodeje.

Z pohledu generované marže je nejvýnosnější model RADIK VK, a to z důvodu největšího množství prodeje a vyšší ceny, které se odvíjí i dosahovaná marže vůči výrobním nákladům. Průměrná marže dosahovaná prodejem sortimentu RADIK činí 70% na vlastní náklady na výrobek.

Záruční lhůta, která se vztahuje na výrobovou řadu RADIK byla v září 2007 zvýšena z pěti na deset let.

2.4.2 KORALUX – speciální otopná tělesa

Obr 2.4: KORALUX LINEAR



Trubková otopná tělesa jsou určena především k vytápění koupelen, WC, kuchyní, obytných místností, kanceláří, vstupních a komunikačních prostor v obytných i veřejných budovách. Moderní konstrukce umožňuje využití prostoru interiéru a výběr barevných odstínů splňuje požadavek na jejich barevné vyvážení.

Jsou vyrobená z uzavřených ocelových profilů a podle tvaru průřezu topných profilů se rozdělují do dvou základních skupin:

- Trubková otopná tělesa KORALUX - jedná se otopná tělesa připomínající svým tvarem tvar žebříku, proto také někdy slangově „žebříky“.
- Otopná tělesa KORALUX PRISMA – tyto tělesa patří do kategorie ozdobných dekorativních těles

Základní provedení trubkových otopných těles KORALUX:

Provedení LINEAR

- Trubkové otopné těleso s kruhovým průřezem topného profilu, přímým topným profilem a rovinným uspořádáním profilů.

Provedení RONDO

- Trubkové otopné těleso s kruhovým průřezem topného profilu, tvarovaným topným profilem a rovinným uspořádáním profilů.

Provedení TUBUS

- Trubkové otopné těleso s kruhovým průřezem topného profilu s přímým a předsazeným topným profilem.

Provedení CHROM

- Chromovaná otopná tělesa, jejichž povrchová úprava umožňuje sladit barevné a materiálové provedení vodovodních armatur, otopných těles a jejich přípojovacích armatur a ostatního příslušenství v koupelně.

Provedení NEREZ

- Otopná tělesa z ušlechtilé nerezové oceli.

Provedení se středovým připojením

- Otopná tělesa se spodním středovým připojením a s roztečí připojení 50 mm. Proti klasickému řešení, kdy jsou otopná tělesa připojena s krajní ztečí (rozteč je odvozena od výšky tělesa). Toto řešení je modernější a má mnoho výhod.

Základní provedení otopných těles KORALUX PRISMA:

Provedení PRISMA

- Otopné těleso s uzavřeným obdélníkovým průřezem topného profilu s přímým a předsazeným topným profilem.

Tělesa výrobkové řady KORALUX nejsou primárně určena pro vytápění velkých místností už vzhledem ke své konstrukci a výkonu, který většinou nepřesahuje 900 W. Přesto tyto tělesa, která často lidé znají i pod názvy jako žebříky, zrcadla nebo sušiče ručníků, jsou v posledních letech u zákazníků velice populární a jejich prodej každý rok stoupá.

Mezi nejprodávanější modely patří model LINEAR CLASSIC, který klade důraz na nízkou cenu a modely LINEAR a RONDO, které kladou vyšší důraz na tepelný výkon. Je důležité zmínit také prodejnost modelu KORALUX PRISMA, který klade největší důraz na design a je jediným modelem reprezentujícím KORADO v segmentu dekorativních těles.

Silný konkurenční tlak v sektoru a rivalita mezi konkurenčními značkami snižuje průměrnou prodejní marži společnosti přibližně na 30% na vlastní náklady na výrobek.

2.4.3 KORAMONT – příslušenství na upevnění a montáž otopných těles

Každý výrobek společnosti KORADO obsahuje v základním vybavení standardní variantu upevnění na stěnu.

Tato skupina výrobků rozšiřuje variabilitu upevnění otopného tělesa v závislosti na jeho provedení.

- Upevnění deskových otopných těles RADIK
 - o Stěnové konzoly
 - o Stojánkové konzoly
 - o Navrtávací konzoly
- Upevnění speciálních otopných těles KORALUX

- Stěnové konzoly
- Navrtávací konzola
- Souprava pro upevnění do prostoru

2.5 Prodej a postavení společnosti na trhu topenářské techniky

Společnost KORADO působí na tuzemském a mnoha zahraničních trzích. V několika posledních letech zaznamenala společnost KORADO mírný růst na zahraničních trzích, ale i přesto je právě tuzemský trh stále trhem, který má pro KORADO zásadní a nezastupitelný význam.

2.5.1 Česká republika

V rámci Evropy lze zařadit český trh mezi trhy menší. Během posledních třinácti let dosáhl trh poměrně zásadních změn.

SEGMENT TRHU	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 *
OCELOVÁ DESKOVÁ TĚLESA	35,6%	60,8%	59,1%	66,7%	69,8%	69,7%	76,5%	78,4%	78,9%	76,2%	77,4%	74,3%	76,9%	77,3%
KOUPELNOVÁ TRUBKOVÁ TĚLESA	0,7%	3,5%	3,9%	5,4%	6,2%	7,8%	10,4%	11,4%	11,7%	13,3%	12,9%	15,3%	14,9%	15,3%
DEKORATIVNÍ OCELOVÁ TRUBKOVÁ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	0,6%
OSTATNÍ OCELOVÁ TĚLESA	14,8%	11,0%	9,8%	7,3%	7,3%	8,0%	2,3%	0,9%	0,9%	1,0%	0,9%	1,1%	1,2%	1,1%
KONVEKTORY (ocelové, bimetalové)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%	0,9%	1,0%	1,4%	1,4%	1,4%
HLINIKOVÁ TĚLESA	3,3%	3,1%	4,3%	5,2%	5,9%	4,8%	2,0%	1,6%	1,7%	1,5%	1,6%	1,7%	1,6%	1,8%
LITINOVÁ TĚLESA	45,5%	21,8%	22,8%	15,4%	10,8%	9,7%	8,8%	6,5%	5,6%	6,7%	5,8%	5,7%	3,5%	2,5%
TRH CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Velikost trhu [tis. ks]	688,0	807,0	1 077,0	1 260,0	1 139,0	1 148,0	1 111,0	1 097,1	1 197,8	1 277,5	1 398,1	1 179,5	1 296,7	1 338,5

Tab. 2.2: Vývoj trhu otopných těles v České republice

Největší část trhu, zhruba 75%, zaujímá segment deskových otopných těles (ODT). Jedná se o ocelové těleso tvořené topnými deskami a přidavnými konvektorovými plochami. Technicky se ODT dělí podle způsobu připojení – boční a spodní. Pro výrobky tohoto segmentu je charakteristický moderní design, široký sortiment, nízké provozní požadavky a přijatelná cena. Společnost KORADO si v tomto segmentu udržuje dominantní postavení s 60 – 63% tržního podílu, což představuje cca 600 tis. prodaných kusů ODT.

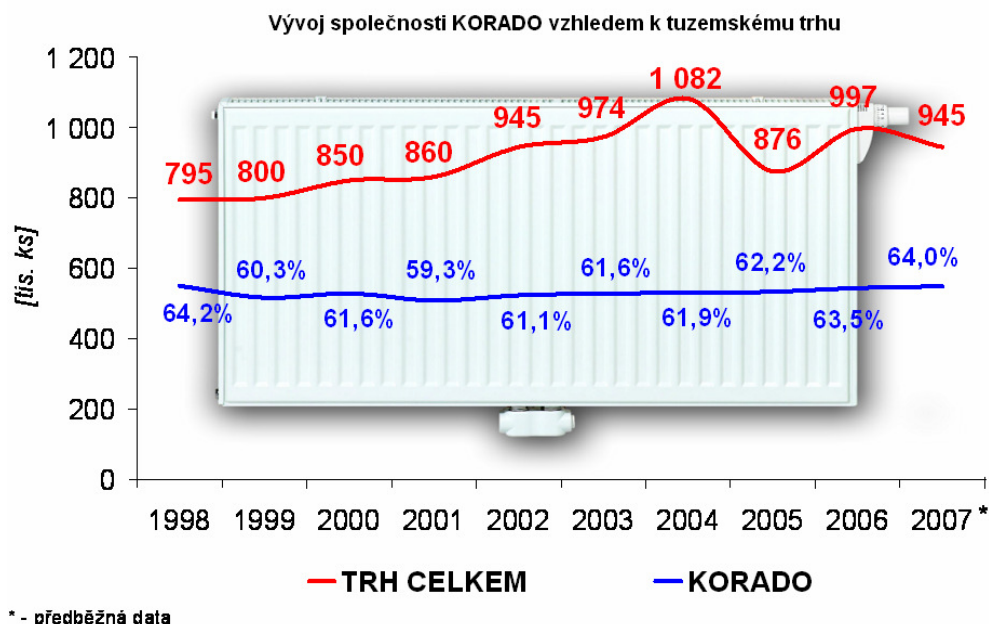
Druhým v poslední době velmi populárním segmentem je segment koupelnových trubkových těles (OTT). Především díky rostoucím požadavkům na životní úroveň dochází k zvyšování podílu tohoto segmentu na trhu. Zde je velmi častým jevem, že

zákazník dává přednost designu před technickými vlastnostmi výrobku. Jeho současný podíl činí téměř 15%. Výrobek je charakterizován moderním designem, vysokou variabilitou ve tvarech, barvách a širší sortimentu. V tomto segmentu zaujímá společnost KORADO druhým místem pozici následovníka leadera trhu s podílem prodeje cca 30%.

Nejmladším segmentem na trhu je segment dekorativních těles, konvektorů a hliníkových těles. Jedná se o výrobky kladoucí důraz na design. Jsou charakteristické vysokou cenou a nižším tepelným výkonem oproti ODT, jejich hlavní zbraní je především velmi povedené fyzické provedení. Zatím na českém trhu zaujímá necelé 2% a nenašel si cestu k masivnějšímu prodeji, přesto se od tohoto segmentu v blízké době čeká mnoho. Jediný model z portfolia výrobků společnosti KORADO, který by se dal zařadit do tohoto segmentu, je model KORALUX PRISMA. Tento model je však spojen s výrobou skupiny výrobků řady KORALUX a jeho podíl je započten v segmentu OTT.

Největší propad v podílu na českém trhu zaznamenal v posledních deseti letech segment litinových těles. Současný stav 2,2 % oproti 22% před deseti lety lze odůvodnit především technickou a morální zaostalostí těchto výrobků oproti ODT. Společnost se výrobou tohoto druhu těles nezabývá a v tomto segmentu nerealizuje žádný prodej.

Pokud by jsme uvažovali tuzemský trh jako celek, je společnost KORADO leaderem trhu. Tuto skutečnost přehledně znázorňuje obr. 2.5.



Obr. 2.5: Vývoj společnosti KORADO na tuzemském trhu

Český trh přispívá největší měrou v generaci zisku celé společnosti, a proto je z pohledu ziskovosti velice důležité, aby si společnost udržela dominantní postavení na tomto trhu co nejdéle a co nejvýrazněji.

2.5.2 Evropa

Evropský trh je nejvýznamnější trh topenářské techniky na světě, který udává trendy dnešního topenářství.

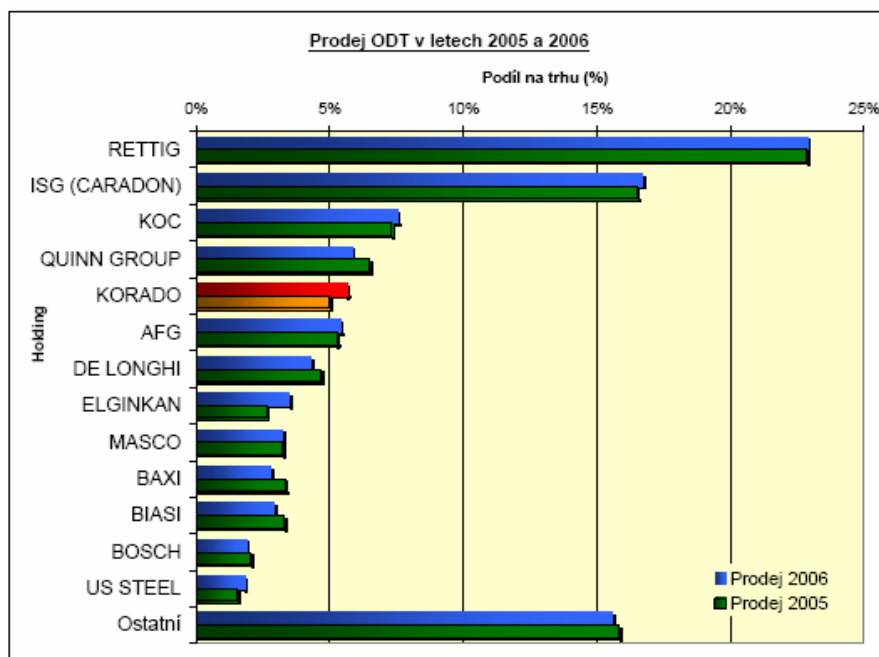
SEGMENT TRHU	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 *
ÓCELOVÁ DESKOVÁ TĚLESA	53,8%	54,8%	56,0%	56,4%	56,0%	56,3%	55,1%	53,7%	52,9%	53,1%	53,1%	51,1%	50,8%	50,2%
KOUPELNOVÁ TRUBKOVÁ TĚLESA	2,5%	3,1%	3,4%	3,8%	4,3%	4,9%	5,8%	6,2%	6,6%	7,6%	7,9%	8,8%	9,1%	9,6%
DEKORATIVNÍ ÓCELOVÁ TRUBKOVÁ	1,6%	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
OSTATNÍ ÓCELOVÁ TĚLESA	5,1%	4,7%	4,4%	4,2%	4,1%	4,0%	4,0%	4,2%	4,2%	4,0%	3,8%	3,9%	3,8%	3,7%
KONVEKTORY (ocelové, bimetalové)	3,3%	3,4%	3,2%	2,8%	2,5%	2,0%	2,1%	2,5%	2,5%	2,3%	2,2%	2,2%	2,4%	2,4%
KONVEKTORY (elektrické, plynové)	1,0%	1,0%	1,0%	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,9%	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%	0,6%
OLEJOVÁ TĚLESA	0,7%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%
FIXNÍ ELEKTRICKÉ TEPELNÉ ZÁŘIČE	5,2%	5,7%	5,4%	5,4%	5,6%	5,7%	6,2%	6,6%	6,8%	6,9%	7,1%	7,7%	7,9%	8,1%
HLINÍKOVÁ TĚLESA	10,0%	10,2%	10,4%	11,3%	12,4%	13,3%	14,1%	13,5%	14,2%	14,4%	15,2%	16,3%	17,0%	17,2%
TEPELNÉ ZASOBNÍKY	0,9%	0,8%	0,8%	0,6%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%
LITINOVÁ TĚLESA	15,8%	14,5%	13,4%	12,7%	12,0%	10,5%	9,3%	9,8%	9,6%	8,8%	8,1%	7,4%	6,7%	6,4%
TRH CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Velikost trhu [tis. ks]	57 328,8	56 751,1	57 864,3	60 152,2	60 205,8	61 195,4	59 918,8	57 732,3	58 736,5	62 250,8	66 128,9	66 272,3	71 352,0	73 539,4

Tab. 2.3: Vývoj otopných těles na evropském trhu

Dominantním segmentem podobně jako na trhu tuzemském je segment ODT s podílem na celkové prodejnosti okolo 50%., což představuje cca 37 mil. kusů. Jeho podíl však v posledních letech klesá v prospěch segmentu hliníkových těles a segmentu OTT.

Zajímavá je situace v segmentu dekorativních těles, který v procentuálním vyjádření zaujímá téměř konstantní hodnoty, kdežto v absolutním vyjádření roste v řádu desítek tisíc kusů ročně. Segment tedy prokazatelně roste úměrně k celkovému trhu.

Podíl a prodej skupiny KORADO v rámci Evropy popisuje nejlépe následující obr. 2.6. Je nutné dodat, že jde o podíl celých Holdingů, čili seskupení několika spolupracujících společností, na evropském trhu.



Obr. 2.6: Prodej otopných těles v letech 2005 a 2006

Z tohoto přehledu vyplývá, že lídrem evropského trhu je holding RETTIG, který zaujímá téměř čtvrtinu trhu s 23% podílu. Důstojně mu konkuruje holding ISG (CARADON) se 17%. Skupina KORADO se nachází na pátém místě s podílem 6%, což představuje více než 2 mil. prodaných kusů otopných těles.

2.6 Marketingové prostředí společnosti KORADO, a.s.

2.6.1 Mezoprostředí

Trh firmy se skládá z aktérů, kteří se pohybují v bezprostřední blízkosti firmy a neustále ovlivňují schopnost firmy obsluhovat své trhy. V této části se zaměřím na nejdůležitější dodavatele, zákazníky konkurenty a distributory společnosti KORADO, a.s.

2.6.1.1 Dodavatelé

Jsou to firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost tak, aby byla schopna vyrábět zboží a poskytovat služby svým zákazníkům

Útvar nákupu a prodeje spolupracuje s tuzemskými a zahraničními dodavateli s prioritou zajištění materiálových požadavků výroby. Převažovaným prvkem nákupu je plech válcovaný za studena, u kterého dlouhodobě dochází k výkyvům v nákupní ceně, proto dodavatelé jsou vystaveni periodickému hodnocení v oblastech ceny, kvality, systému jakosti a spolehlivosti. Současně probíhá proces hledání nových dodavatelských zdrojů při zachování či zlepšení vstupních parametrů.

Největšími dodavateli jsou Arcelor Mittal, Corus Stall (oba Německo), dále West Alpine (Rakousko) a US Steel Košice (Slovensko).

2.6.1.2 Zákazníci

Společnost KORADO obchoduje výhradně na trhu Business-to-business (B2B). Tento trh tvoří organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje se ziskem. [3]

Zákazníky společnosti KORADO, a.s. můžeme rozdělit do tří skupin:

Odborné velkoobchody

Hlavními zákazníky v této skupině jsou firmy Ptáček Velkoobchod, RICHTER+FRENZEL, SIKO, GIENGER a WOLSELEY.

Velkoobchody

V této skupině se profilují zejména firmy KOSKA, ENBRA, VIHAMIJ, WÄRME a PECHASAN.

Oblast DIY

V oblasti DIY jsou předními hráči Makro, OBI, Hornbach, Bauhaus, Baumax a Globus.

V předchozích dvou případech prodejci nakupovali přímo od výrobců nebo distributorů, pro které je rozhodující nejen cena, ale také poskytovaný servis. V případě sektoru DIY je kladen důraz na nízkou cenu, která je jediným a klíčovým ukazatelem. Na záruční a pozáruční servis není kladen velký důraz. Předmětem prodeje jsou především no-brand výrobky pod obchodním názvem, který si definuje prodejce sám.

2.6.1.3 Konkurence

Český trh je svojí geografickou polohou, kupní silou a poměrně vysokou cenou vůči okolním trhům velice přitažlivý jak pro tuzemské výrobce, tak i pro výrobce zahraniční. Na trhu operuje mnoho renomovaných výrobců i distributorů.

SEGMENT ODT

V tomto segmentu operuje přibližně pět velkých výrobců, mezi kterými působí silný konkurenční tlak, jež má za následek snižování zisků v sektoru. Z technického hlediska všichni výrobci nabízí stejný výrobek, ale snaží se od sebe odlišit pomocí různých technických modifikací a strategií. Mezi klíčové podmínky úspěchu prodeje patří cena, kvalita, dodací lhůty, doprovodný servis, záruční a pozáruční podmínky.

RETTIG

Jedná se v současné době o největší holding značek PURMO, VOGEL & NOOT, MYSON, RADSON, FINIMETAL, DIANORM, THERMOPANEL a DELTA. RETTIG je leader evropského trhu a působí prakticky ve všech zemích Evropy. V posledních 10 letech dosahuje největších úspěchů na dvou největších evropských trzích – Velké Británii a Německu, které tvoří více než 46% jeho prodeje.

V ČR je tato skupina zastoupena třemi značkami - VOGEL & NOOT, PURMO a RADSON. VOGEL & NOOT se drží na trhu ČR na druhém místě s přibližně 12% podílu. Mezi její zákazníky patří instalatéri, stavební společnosti a DIY sektor. PURMO je nejsilnější značkou ve skupině RETTIG, ale na českém trhu zaujímá až čtvrté místo s prodejem asi 55 tis. kusů v roce 2006, což představuje téměř 6% podílu. RADSON se profiluje na trhu ČR v omezeném množství a zaměřuje se především na země západní Evropy.

AFG – KERMI

Tento německý výrobce zaujímá v ČR třetí místo na trhu s prodeji ve výši 59 tis. kusů a 6% tržním podílem za rok 2006. Zaměřuje se především na objektové zakázky, kde často uplatňuje svoji agresivní cenovou politiku.

US STEEL – KORAD

Původně slovenský výrobce, dnes člen americké nadnárodní společnosti US STEEL se na trhu profiluje nižšími cenami než konkurenční značky a v roce 2006 dosáhl podílu téměř 5%. Orientuje se spíše na maloobchodní prodej.

OSTATNÍ KONKURENČNÍ ZNAČKY

Na trhu se samozřejmě obchodují i další značky, které však dohromady zaujímají zhruba 5,5% z celkového podílu. Jedná se o značky BUDERUS, STELRAD a BRUGMAN. Výrobky jsou prodávány prostřednictvím menších, spíše lokálních prodejců.

SEGMENT OTT

V tomto segmentu zřetelně dominuje leader trhu a tři menší výrobci se snaží atakovat jeho pozici. Všichni významní výrobci pochází s tuzemska. Podíl zahraničních značek na tomto trhu je zanedbatelný.

THERMAL TREND

Jedná se o tuzemského výrobce s 45% tržním podílem, který představuje prodej 87 tis kusů v roce 2006. Disponuje velice úzkým výrobním sortimentem, který zahrnuje pouze tři výrobní řady. Jejich zaměření je orientováno na low-tech produkty. Výrobce praktikuje strategii cost-leader a díky ní dosahuje optimalizace výroby při nízkých nákladech, které se projevují na koncové ceně.

NERIA

Další tuzemský výrobce, který se umístil na třetí pozici za druhou skupinou KORADO s podílem přes 9% a prodejem 18 tis. kusů za rok 2006. Tento výrobce se profiluje především v zemích západní Evropy. Nabízené portfolio je velmi široké, což vyhovuje zákazníkům jak s nízkými tak i s vysokými požadavky.

ISAN

Tuzemský výrobce, který působí na českém trhu od roku 2003. Jeho hlavní výrobní program zahrnuje koupelnové designové radiátory, dále pak konvektorové a článkové radiátory a podlahové konvektory. Díky agresivní cenové politice získal rychle část tržního podílu a stále ho zvyšuje. S prodejem kolem 8 tis. kusů a podílem 4% v roce 2006 získal 5. místo v žebříčku prodejnosti.

OSTATNÍ KONKURENČNÍ ZNAČKY

V segmentu OTT figurují i další značky, které dohromady mají 5-ti% podíl na trhu. Z těchto je důležité zmínit hlavně rakouský VOGEL&NOOT.

2.6.1.4 Distribuční řetězec

Distribuce výrobků od výrobce ke konečnému spotřebiteli je velice široká. Na trhu působí mnoho složek na různých úrovních. Patří mezi ně distributoři, odborné velkoobchody, montážní a stavební firmy (developeři), instalatéři, maloobchody a DIY sektor.

Délka distribučního řetězce závisí na obchodní a distribuční strategii každého zákazníka (distributora). Na českém trhu existují tři hlavní distribuční kanály:

1. VÝROBCE (distributor) -> ODBORNÝ VELKOOBCHOD -> INSTALATÉR
2. VÝROBCE (distributor) -> INSTALATÉR
3. VÝROBCE (distributor) - > VELKOOBCHOD -> DIY

2.6.2 Makroprostředí

Analýzou makroprostředí charakterizujeme vnější činitele, tedy takové faktory, které působí vně firmy a ovlivňují její činnost málo kontrolovatelným způsobem. Jsou to faktory demografické, ekonomické, politicko-právní, přírodní a technologické.

2.6.2.1 Demografické prostředí

Demografické prostředí nemá bezprostřední vliv na činnost společnosti, ale musí být bráno v úvahu, že konečným spotřebitelem je fyzická osoba. Demografické prostředí je rozhodující pro vytváření jednotlivých trhů, jejich velikosti, struktury, rozmístění. Sledujeme zde základní demografické kategorie jako je velikost populace a její rozmístění, hustota obyvatel, mobilita, sociální, příjmová, kvalifikační a vzdělanostní struktura, ekonomická aktivita.

Demografická struktura je základem pro vytváření spotřebitelských skupin (segmentů), jejich velikosti a rozmístění. Tyto faktory mohou mít zprostředkovaný vliv na poptávku po výrobcích společnosti KORADO.

K 31. 12. 2007 měla Česká republika 10 381 130 obyvatel, z toho v Pardubickém kraji, kde má společnost KORADO působí, činil počet obyvatel 511 400, z toho v okrese Ústí nad Orlicí, kde má společnost sídlo bylo 138 858 obyvatel.

Věkové složení

Věková skladba obyvatelstva našeho státu vypovídá o tom, že se jedná o stárnoucí populaci. Nejpočetnější skupinou je skupina 30 – 34 let. V současné době je zcela minimální rozdíl ve velikosti populace důchodového věku (65+) a dětské složky (0-14). Pardubický kraj patří mezi oblasti s nižším podílem mladé populace. (viz příloha č. 3)

Vzdělanostní skupiny

V současné době můžeme pozorovat nárůst populace s vyšším vzděláním. (viz příloha č. 4) Z výsledků sčítání lidu z roku 2001 je zřejmé, že za posledních padesát let se zvýšil

- téměř 5krát počet osob s nižším odborným vzděláním – (v roce 1950 činil podíl 9,8%, v roce 2001 potom 38 %)
- 7krát s úplným středoškolským vzděláním (v roce 1950 dosáhl hodnoty 5,1% a v roce 2001 28,4%)
- více než 12krát počet osob s vysokoškolským vzděláním (v roce 1950 činil podíl 0,9% a v roce 2001 pak 8,9%).

Geografické přesuny obyvatelstva

V České republice dosáhl podíl městské populace při posledním sčítání lidu hodnoty 70,2% avšak pokud vycházíme z velikostní definice města jako sídla s 10 000 a více obyvateli, potom stupeň urbanizace byl pouhých 55,6%.

2.6.2.2 Ekonomické prostředí

Nedílnou charakteristikou spotřebitele je disponibilní kupní síla. Závisí na běžných příjmech, výdajích, cenách apod. Tyto determinanty sou důležité i pro společnost KORADO, a.s. Je nutné je sledovat, jelikož ovlivňují poptávku po výrobcích společnosti. Další nedílnou součástí ekonomického prostředí je oblast mezd. V posledních dostupných údajích byla průměrná měsíční hrubá mzda uváděna ve výši 20 211 Kč.

Podstatnou roli má rovněž inflace, jejíž současná míra je 7,5%, což je oproti loňsku velké zvýšení. Růst cen se může projevit v nárůstech cen vstupů jako jsou suroviny a energie. Tento nárůst zvýší náklady a tím se zvýší ceny vstupů společnosti KORADO.

Dalším faktorem je nezaměstnanost, jejíž současná míra činí 4,9%. Vliv nezaměstnanosti může přinést dvojí efekt. Za prvé může znamenat větší nabídku pracovní síly, když pouze omezeně, vzhledem k tomu, že společnost KORADO má vysoké nároky na pracovníky na vedoucích pozicích a vhodné uchazeče do těchto funkcí nelze většinu najít mezi nabídkou práce nezaměstnaných. Další efekt, který nezaměstnanost rovněž přináší, je snížení kupní síly spotřebitelů. Společnost KORADO sice působí na B2B trhu, ale poptávka na něm je odvozena od poptávky na trzích spotřebitelských. V poslední době se klade velký důraz na snižování míry nezaměstnanosti především v problémových regionech jako je Ústecký nebo Moravskoslezský kraj.

2.6.2.3 Technologické prostředí

Jedny z největších příležitostí s sebou přinášejí změny v technologickém prostředí, především na poli vědy a techniky. To předpokládá znalost technologických změn a inovačních směrů v rámci odvětví podnikání, ale i ve zdánlivě nesouvisejících oborech. Jde především o řadu drobných každodenních inovací, zlepšení a nových technologických změn, které přinášejí nové možnosti pro výrobu, služby a pomáhají uspokojovat nové, často i zatím neuvědomované potřeby. Nové technologie dále umožňují zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady, a tím zvyšují konkurenční schopnost výrobku i podniku.

Ve společnosti KORADO dochází průběžně k vývoji nových technologií, jak v oblasti výroby deskových radiátorů, tak v oblasti koupelnových těles. S postupem doby se změnila priority týkající se vlastností výrobků. V současnosti je kladen největší důraz na kvalitu, přesnost a funkčnost daných výrobků. Samozřejmostí je plnění ekologických aspektů výroby. Další oblastí, kde byl zaznamenán obrovský posun, je design výrobků.

2.6.2.4 Přírodní prostředí

Představuje základní potenciál pro podnikání, omezuje podnikatelský prostor, patří sem např. umístění v regionu, jeho velikost, klimatické podmínky, vzdálenost mezi zákazníky a výrobci – dopravní možnosti, úroveň infrastruktury, možnosti zapojení do zahraničních aktivit apod. Dále zahrnuje přírodní zdroje, které jsou potřebné pro výrobu nebo ovlivňují marketingovou činnost podnikatelské jednotky. Jsou to tedy všechny vstupy pro tržní zdroje a vliv trhu na přírodní zdroje.

Z důvodu ochrany životního prostředí je nutné investovat prostředky, které se nám jednou zcela jistě vrátí. Výdaje na ochranu životního prostředí v ČR činily v roce 2006 více než 22 miliard Kč.

2.6.2.5 Politicko – právní prostředí

Další oblast, která podmiňuje chování a strategii podniku. Zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací, které formulují z hlediska státu určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky ve formě zákonů, vyhlášek a předpisů. Těmito pravidly stát ochraňovat širší celospolečenské zájmy a ochraňuje spotřebitele i výrobce.

Pro společnost KORADO je rozhodující především:

Evropská norma pro otopná tělesa - EN 442



- 11/2004 harmonizace k evropské „ Směrnici pro stavební výrobky“
- ČSN EN 442 je připravena ke splnění požadavků „evropské legislativy“

Prohlášení o shodě a označení „CE“ pro otopná tělesa



- vyjadřuje odpovědnost výrobce za výrobek
- výrobek je při použití bezpečný
- zavedený systém řízení výroby garantuje shodu s požadavky směrnice ES
- od 1. 12. 2005 je označení výrobku značkou CE povinné

Značky kvality

- mají nadnárodní charakter
- přesahuje rámec zákonných povinností
- nejvyšší stupeň v dosažení trvalé kvality = ISO 9001 + značka kvality



2.6.2.6 Sociálně – kulturní prostředí

Společnost v níž lidé žijí, formuje jejich základní názory, hodnoty a také normy. Vlivy sociálně-kulturního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se zejména o podobu poptávky, postoj k výrobkům a službám, k reklamě, firmě nebo třeba o kupní aktivitu. Pro společnost KORADO je rozhodující především životní standart domácností a současné trendy ve vývoji bydlení.

Lze konstatovat, že v České republice je poměrně vysoký standart bydlení. Protože se více než milion bytů nachází v panelových domech, jsou postupné rekonstrukce zajišťující kvalitnější bydlení pozitivním trendem. K samozřejmému vybavení každého bytu či domu patří hygienické příslušenství a vytápění - zpravidla ústřední. Stále větší množství obyvatelstva dosahuje vyšších příjmů, které jim umožňují investovat do výstavby architektonicky zajímavých a dobře vybavených bytů či domů.

Ze statistik vyplývá, že čtyři pětiny bytů mají ústřední topení. Právě v trendu modernizace těchto vyžitých bytů by mohla společnost spatřovat svoji tržní příležitost. Kromě toho by neměla zapomenout na to, že s postupem času vznikají mnohem větší nároky nejen na výkon, ale především na design výrobků. Konkurence je silná, zákazníci si mají z čeho vybírat a když mají možnost výběru, tak zvolí tu variantu, která splňuje i jejich představy o designovém provedení. V dnešní době není pro velké množství zákazníků zcela vždy rozhodující cena výrobku. Dnes se lidé snaží zařídit svůj byt tak, aby vypadal podle jejich představ, protože to je zásadní podmínka pro to, aby se v něm cítili dobře.

3 Metodika shromažďování dat

Obecně existují dva druhy informací:

- **Primární** – poprvé sesbírané pro konkrétní účel (marketingový výzkum)
- **Sekundární** – zajištěné dříve za jiným účelem (oborové katalogy a databáze)

Sekundární informace jsou takové, které již byly shromážděny pro nějaký jiný účel a jsou i nadále k dispozici [6]. Tyto informace bychom měli vždy uvažovat jako první, a to proto, že lze mnohdy vyřešit problém pouze na jejich základě, bez nákladného získávání informací primárních. Existují rozmanité zdroje sekundárních informací, které můžeme rozdělit na **interní** a **externí**.

Základní interním zdrojem sekundárních údajů jsou data plynoucí ze systému vnitřního zpravodajství firmy. Pro účely své práce jsem čerpal především z různých interních analýz (analýza trhu, zákazníků, konkurence, sortimentu apod.) Tyto data slouží ve firmě především k interním účelům a veřejnosti jsou prakticky nedostupné.

Za externí zdroje sekundárních dat lze považovat veškerou dostupnou literaturu a dokumentaci, ze které je možné čerpat informace důležité pro výzkum. Pro potřeby své práce jsem čerpal nejvíce z odborné literatury, výzkumných zpráv, z finančních serverů a ze statistik Českého statistického úřadu.

Sekundární informace jsou tedy výchozím bodem výzkumných prací a jejich nezanedbatelnou výhodou jsou nízké náklady a rychlost jejich získávání. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že potřebné informace nemusí být k dispozici nebo mohou být poněkud zastaralé, nepřesné, neúplné či nespolehlivé. V tomto případě musíme přikročit ke sběru informací primárních, což je mnohem nákladnější a časově náročnější.[6]

Primární informace jsou původní informace, které musí být teprve shromážděny pro specifický výzkumný účel. Většina marketingových výzkumných projektů zahrnuje sběr některých primárních informací. Sběr těchto informací je nákladnější než u údajů sekundárních, avšak primární informace bývají vzhledem k řešenému problému daleko významnější. Tuto skupinu informací můžeme obdobně rozčlenit na interní a externí zdroje primárních údajů. [6]

Mezi **interní zdroje** primárních údajů patří odpovědní pracovníci podniku, který výzkum zadává. Potřebná data pro svou práci jsem čerpal od odpovědných zaměstnanců jednotlivých oddělení (technologické, marketingové apod.)

Externími zdroji primárních údajů jsou veškeré informace získané ze zdrojů mimo vlastní podnik. Do této skupiny údajů patří zejména webové stránky podniku, jeho informační letáky a brožury a také další reklamní materiály týkající s konkrétních produktů. Ve své práci jsem čerpal ze všech výše zmíněných externích zdrojů.

Primární informace můžeme získat pomocí jedné ze tří nejvíce používaných metod výzkumu:

1. Pozorování – získávání informací pozorováním osob, jejich chování, jednání a situací.
2. Dotazování – získávání informací kladením otázek, které se týkají jejich znalostí, postojů a preferencí.
3. Experiment – získávání informací od vybraných skupin lidí, které zkoumáme v různých podmínkách s kontrolovanými faktory; sledují se rozdíly mezi skupinami

Vzhledem k tomu, že jsem v létě roku 2007 pracoval několik měsíců jako asistent na marketingovém oddělení firmy KORADO a.s., kde právě probíhala poslední fáze zavádění nové výrobní řady na trh, využíval jsem především metody zúčastněného pozorování. Mohl jsem tedy monitorovat chování a pocity zaměstnanců, kteří měli přímý podíl na závěrečných fázích procesu.

Pro zjištění některých podstatných podrobností a ověřování důležitých dat jsem volil metodu dotazování. Pro získání informací dotazováním můžeme použít různé kontaktní metody. Nejčastěji jsem využíval dotazování pomocí internetu (resp. e-mailů). Důležitý pro mě byl především osobní kontakt, který probíhal formou odborných konzultací. V nutných případech jsem využíval v rámci této metody i telefonní kontakt.

4 Analýza jednotlivých etap zavedení výrobkové řady na trh

Cílem této kapitoly bylo na základě získaných informací analyzovat zpětně složitý proces zavedení výrobkové řady na trh, který je rozčleněn do jednotlivých etap.

Důvody pro vývoj nové výrobkové řady

Segment dekorativních těles, konvektorů a hlinkových těles je stále z větší části neobjeveným územím. Tato skutečnost z něj dělá segment obrovských příležitostí a zároveň i hrozeb pro všechny velké i malé výrobce. Proto se asi nenajde firma, která by se alespoň zčásti nezabývala sledováním nebo průzkumem tohoto trhu a nedělala si nároky na svůj podíl.

Firma KORADO již delší dobu tento segment pozorně monitoruje a snaží se všemi dosažitelnými zdroji analyzovat nabídku a poptávku na této části trhu. Z analýz tuzemského a evropského trhu v kapitole č. 2 můžeme vyvodit že v následujících letech lze očekávat výraznější růst segmentu koupelnových a dekorativních těles, která se těší vzrůstající oblibě u náročných zákazníků.

Na základě těchto skutečností se společnost KORADO rozhodla podílet na rozvoji tohoto segmentu a tím i rozšířit portfolio svých výrobků o výrobkovou řadu určenou pro tuto část trhu.

4.1 ETAPA – tvorba nápadů

Tato etapa představuje úvodní proces, v kterém má hlavní roli management firmy, který se musí rozhodnout na základě celopodnikové strategie a dlouhodobých cílů, nejen na jaké trhy se v budoucnu zaměří, ale hlavně kolik finančních prostředků do daného projektu chce investovat.

Společnost tedy rozhodla, že by chtěla proniknout na trh designových těles s výrobky, které jsou schopné konkurovat konkurenčním výrobkům, ale přitom nechce investovat do získání nových technologií a tak výrazně ušetřit.

V rámci takto definovaných cílů management společnosti KORADO oslovil technologické oddělení, aby zhodnotilo do jaké míry jsou schopni využít disponibilní technologie a „know how“. Tento požadavek ze strany vrcholového managementu byl podán tomuto oddělení v lednu 2006.

Hledání řešení trvalo technologickému oddělení přibližně tři měsíce. Poté byli vedení schopni předložit dva návrhy možných variant nazvaných „A“ a „B“. Při řešení tohoto úkolu vycházeli z výrobků konkurence již na trhu zavedených a dále technologických a technických možností výroby podniku.

Z důvodů požadavku minimálních nákladů na investice a pořizování technologií technologické oddělení navrhlo dvě možné varianty. Obě varianty vycházely z konstrukce skupiny výrobků označovaných jako KORALUX PRISMA, neboť tyto modely naprosto splňovaly estetické požadavky na design otopných těles, ovšem jejich výkon (do 2500 W) nebyl zdaleka srovnatelný s deskovými otopnými tělesy a umožňoval pouze boční připojení s roztečí dle délky nebo výšky tělesa. Právě v radikálním zvýšení výkonu a v možnosti výběru připojení spočívala podstata navrhovaných inovací. Doposud bylo po technické stránce možno vyrábět pouze modely KORALUX PRISMA typ 10 – vertikál, typ 10 – horizontál a typ REFLEX se zabudovaným zrcadlem.



Obr. 4.1: zleva PRISMA VERTIKAL, PRISMA HORIZONTAL, PRISMA REFLEX

Z technologického hlediska by šlo o vývoj nové výrobkové řady na základě již známé technologie, neboť řada je rozšířena na více typů díky přidavným plochám, které výrazně zvyšují výkon tělesa.

Varianta „A“ obsahovala typy těles: 10D; 10P; 11D; 11P; 20P; 21P; 22P; 22D (příčemž P značí stojnu tvaru plochooválu a D stojnu D profilu)

Varianta „B“ obsahovala stejné typy jako varianta „A“, ale navíc byla obohacena o typy 30P a 32P.

Tělesa navrhnutá podle těchto variant by se mohla vyrábět v provedení HORIZONTAL (všechny typy) a to v délkách 500 – 3000 mm, výškách 144 – 958 mm dále v provedení VERTIKAL (kromě typu 22) v délkách až 144 - 958 mm a výškách 500 – 2000 mm. Všechny typy by bylo možné vyrábět ve variantě jak KLASIK (boční připojení), tak M (spodní středové připojení s roztečí 50 mm). Dále potom v provedení REFLEX – těleso se zabudovaným zrcadlem, které by vycházelo z modelu PRISMA REFLEX. Základní barvou tělesa bude barva bílá, za příplatek bude možnost si vybrat z velkého množství dalších barev podobně jako u deskových i trubkových těles.

Novinkou by také byla možnost upevnění nejen na stěnu, ale i pomocí speciálních konzol (stojánků) na podlahu u modelů KORATHERM HORIZONTAL a HORIZONTAL - M typu 20, 21, 22 do výšky H=588 mm.

Dále byly v technologickém oddělení vyrobeny vizuální (nefunkční) vzorky těles pro posouzení designu, které byly při rozhodování k dispozici managementu firmy.

4.2 ETAPA - třídění nápadů

V této etapě musí management v úzké spolupráci s technologickým a obchodním oddělením zhodnotit navržené možnosti a rozhodnout do jaké míry tyto návrhy splňují jejich očekávání.

Ve společnosti KORADO byly předložené návrhy projednány a ukázalo se, že návrhy z větší části splňují původní požadavky managementu a z hlediska požadavků na technologii (náklady, časová náročnost, požadavky na prostor, ...) byla vybrána jako vhodnější varianta „A“, která současně pokrývá i většinu typů vyráběných konkurencí.

Dále bylo rozhodnuto o zjednodušení varianty pouze jednoho typu 10 a 22 např. zrušením typu 10D a 22D, což umožňuje vypustit D - profil a zůstává tedy pouze jedna šířka horního krytu.

Realizací této alternativy tak došlo k doplnění sortimentu deskových otopných těles o okrajové velikosti z hlediska výšky a délky (2 výšky pod 300 mm, 7 výšek nad 900 mm, 3 délky do 400 mm), čímž vzniká designová alternativa k sortimentu deskových otopných těles RADIK.

Vedení dále rozhodlo, že pro nové provedení otopných těles PRISMA bude využit historický název výrobků firmy KORADO (dříve i Koventa). Tento název – KORATHERM má firma KORADO dosud chráněn.

Výstupem této etapy byl konkrétní požadavek managementu firmy na technologické oddělení o vytvoření kompletní technické dokumentace a specifikace nových výrobků včetně vytvoření funkčního prototypu.

4.3 ETAPA – tvorba koncepce, konstrukce a testování prototypů

Tato etapa představuje samotnou konstrukci prototypů jednotlivých modelů a typů, dále pak jejich testování z hlediska platných norem, které musí každý výrobek v tomto odvětví splňovat.

Technologické oddělení vypracovalo detailní popis parametrů a konstrukce nových výrobků a navrhlo nutné úpravy technologie výroby, bez kterých by sériová výroba řady KORATHERM nebyla možná.

50 kusů zhotovených vzorků výrobků bylo odvezeno do zkušebny CSI v Praze na měření všech podstatných parametrů před samotnou certifikací. Toto měření trvalo téměř tři měsíce a odhalilo jisté nesrovnalosti ve výkonech testovaných těles. Proto bylo třeba drobně pozměnit konstrukci těles a vyrobit vzorky nové, což trvalo dva měsíce. Další měření již dopadla dobře a výrobová řada byla po proběhnutí oponentury ze strany obchodu a vedení finálně připravena pro certifikaci, která úspěšně proběhla u akreditované společnosti v Německu. Na základě této certifikace, jejíž průběh trval 3 - 4 měsíce získala řada KORATHERM ES prohlášení o shodě a označení CE pro otopná tělesa (splnila evropskou normu EN 442). Ačkoli tyto výrobky splnily standardy evropské kvality, tak tento proces odhalil některé zásadní problémy, především co se týče výkonů typů s přídavnými plochami. Ukázalo se, že tato tělesa v porovnání výrobní náklady/výkon zaostávají za konkurenčními výrobky. Pro vyrovnání této ztráty by však bylo nutné nakoupit novou technologii, což by však bylo nákladné – tedy v rozporu z cíli projektu.

V tuto chvíli mohly být výrobky řady KORATHERM zařazeny do prodejního sortimentu společnosti KORADO a být sériově vyráběny, ale aby mohly být uvedeny na trh, bylo třeba vytvořit kompletní marketingovou strategii pro tuto skupinu výrobků.

4.4 ETAPA – tvorba marketingové strategie

Cílem této velmi důležité etapy je vytvořit takovou marketingovou strategii, která dokáže výsledky technologického oddělení v podobě vyvinutých produktů přeměnit na peněžní jednotky, tedy na zisk pro společnost.

Je důležité uvést, že hlavním zdrojem příjmů pro společnost je zisk z prodeje skupiny výrobků RADIK, kterých se v loňském roce prodalo cca 2 mil. Protože maximální výrobní kapacita výrobků řady KORATHERM se pohybuje kolem 500 ks za měsíc (6000 ks za rok), jde tedy z pohledu společnosti spíše o okrajový sortiment. Toto omezení je dáno především skutečností, že tyto radiátory nelze vyrábět na stávajících svařovacích linkách pro desková tělesa a většinu úprav je nutno dělat ručně. Firma nepředpokládá v nejbližších letech velké zisky, ale protože se jedná o progresivně rostoucí sektor s velkým potenciálem, je pravděpodobné, že jeho vliv na celkové prodeje bude stále patrnější. Hlavním úkolem řady KORATHERM je rozšířit produktové portfolio společnosti o tento druh otopných těles, uspokojit poptávku ze strany zákazníků a oslabit postavení konkurence v této části trhu.

Předpokládané náklady spojené s investicí jsou spojeny především s marketingovými náklady, neboť výrobní technologie byla k dispozici. Tyto náklady byly odhadovány zhruba na 4,5 mil. Kč.

Od těchto skutečností se odvíjí i vhodné zvolení jednotlivých strategií (výrobní, cenové, distribuční a komunikační).

4.4.1 Výrobní strategie

Dlouhodobý úspěch vyžaduje vícerozměrnou orientaci. Nezastupitelný podíl má i volba úspěšné strategie a její implementace. V případě výrobní strategie, je to především volba vhodného segmentu a výrobku, kterým je trh obhospodařován.

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobky dlouhodobé spotřeby, je vhodná strategie diferenciací nebo strategie úzkého zaměření (pokud by bylo na zboží nahlíženo jako na luxusní a jedinečné).

Z hlediska myšlenky diferenciací jde o rozšíření výrobků o jejich další modifikace, čímž se zvýší celkový prodej výrobků. Tyto modifikace – nové typy – se zaměřují jednak na nové segmenty (trh dekorativních těles) jednak vykazují i novou kvalitu (zvýšení výkonu). S tím souvisí i to, že pro nové typy jsou stanoveny nové,

zpravidla vyšší ceny. Diferenciace výrobku vede k překrytí životního cyklu základního výchozího výrobku (KORALUX PRISMA).

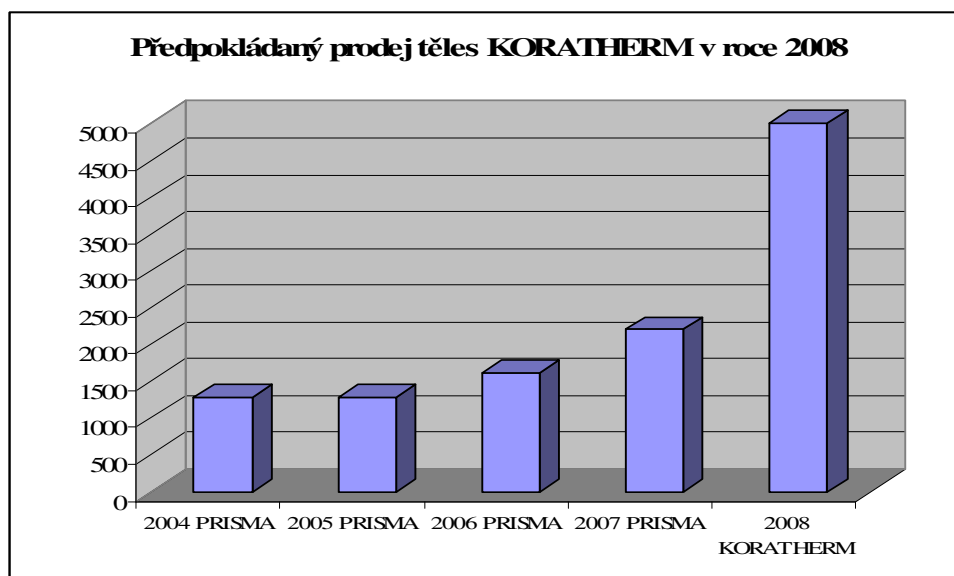
Cílem každé strategie je zvýšení zisku, zvýšení tržeb a případně i zvýšení podílu na trhu. Dalším cílem je i rozptýlení rizika v jiných oblastech prodeje.

Při odhadu prodejnosti výrobků vycházela společnost KORADO z počtu prodaných kusů výrobků KORALUX PRISMA v několika posledních letech – viz tab. 4.1

rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
prodej modelu PRISMA v ks	485	644	834	888	1061	1002	1282	1287	1610	2200

Tab. 4.1: Prodej modelu PRISMA v jednotlivých letech

Z tabulky vyplývá, že zájem o tento druh těles rok od roku stoupal. Vzhledem k tomu, že model KORALUX PRISMA se vyráběl pouze ve třech typech, společnost předpokládá, že rozšíření této nabídky o dalších 14 typů za podpory marketingové kampaně povede k razantnímu zvýšení poptávky po těchto výrobcích a prodejnost se během prvních dvou let minimálně zdvojnásobí. Odhadovaný prodej výrobků KORATHERM pro rok 2008 je znázorněn na Obr. 4.2



Obr. 4.2: Předpokládaný prodej těles KORATHERM v roce 2008

V prvním roce působení řady na trhu tedy společnost chce prodat asi 5000 kusů, z nichž cca 4000 kusů bude určeno pro tuzemský trh a cca 1000 kusů půjde na export.

Na evropském trhu se očekává prodej téměř jednoho mil. dekorativních těles, z toho na tuzemském trhu necelých osm tisíc kusů. Z toho vyplývá, že pokud by se podařilo splnit plánovaný prodej, dosáhla by společnost dominantního postavení v tomto segmentu na českém trhu s téměř 50 % podílem do jednoho roku od zavedení.

Hlavními konkurenty v tomto sektoru jsou především společnosti KERMI, ISAN, PURMO a VOGEL & NOOT. Žádná z těchto značek nenabízí tak širokou škálu výrobků jako výrobová řada KORATHERM, což by mělo být pro KORADO konkurenční výhodou.

4.4.2 Cenová strategie

Je zřejmé, že se jedná o velmi podstatnou část marketingové strategie, protože podobně jako design i cena se podílí významnou měrou na vytváření image výrobku, v tomto případě skupiny výrobků. Firma má vždy několik možností jakou strategii zvolit, ale vybrané strategie by se již měla držet. Úspěch nebo neúspěch zvolené strategie lze hodnotit pouze s odstupem času.

Volba konkrétní cenové strategie je dána zejména následujícími skutečnostmi: stanovenými cíli, charakterem daného trhu a tržní situací, tržní formou, obdobím cyklu životnosti, kvalitou výrobku a jeho použitím. Obecně je možno volit strategii vysoké ceny či nízké ceny.

Vzhledem k tomu, že KORADO si dalo za cíl oslovit především český trh, kde je v současné době lídrem, není rozhodování o volbě cenové strategie nějak náročné. Protože v případě společnosti KORADO se jedná o vstup na trh s celkem významnou inovací, která bude podpořena účinnou reklamou, byla jako optimální cenová strategie zvolena strategie *sbíráání smetany* neboli „skimming“. Podstatou je nastartování vysoké ceny, která se v průběhu času snižuje.

Při tvorbě ceny bylo pro KORADO rozhodujících několik faktorů. Základním faktorem byly celkové náklady na výrobek, dále pak konkurenční porovnání cena/výkon, postavení na daném trhu a v neposlední řadě cenová strategie. Podle těchto pravidel byly navrženy ceny výrobků pro jednotlivé zákazníky.

Průměrná cena výrobků KORATHERM je 3500 Kč, přičemž cena jednotlivých výrobků se pohybuje v rozmezí 1200 – 15500 Kč podle provedení a typu výrobku.

4.4.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie pro novou skupinu výrobků odpovídá celkové distribuční politice a nedoznává zde prakticky žádných změn. Protože KORADO se zaměřuje výhradně na trh B2B, využívá k distribuci pouze odborných velkoobchodů, které poté výrobky dále nabízejí především odborné veřejnosti (instalatéři, stavební firmy), ale i laické veřejnosti.

S teoretického hlediska jde o tradiční způsob nepřímé distribuce, který se skládá z výrobce a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě. Každý článek je nezávislý a snaží se maximalizovat svůj zisk, někdy bohužel i na úkor zisku distribučního systému jako celku.

Společnost dále využívá služeb obchodních zástupců, kteří mají přidělena jednotlivá území a jejich úkolem je tyto zákazníky navštěvovat a informovat je o novinkách a výhodných akcích společnosti s cílem zvýšit odběr výrobků. Jejich dalším úkolem je sbírat informace o aktuální poptávce na trhu a informace o konkurenci a jejich výrobcích.

4.4.4 Komunikační strategie

Úkolem komunikační strategie je využít nástroje komunikačního mixu tak, aby se zajistila co nejlepší informovanost veřejnosti o existenci a vlastnostech nových výrobků. Ale především aby výrobky u veřejnosti vzbudily zájem a přiměly co největší počet zákazníků ke koupi. Výstupem je v případě společnosti KORADO tematicky zaměřená kampaň.

Tato kampaň je založena na aplikaci vhodně zvolených nástrojů komunikačního mixu a oslovuje odbornou i laickou veřejnost. Odbornou veřejností jsou myšleni přímí zákazníci – odborné velkoobchody. Dále nepřímí zákazníci - instalatérské, stavební a firmy zabývající se projekcí a v neposlední řadě laická veřejnost čili koncoví zákazníci.

Konkrétně orientovaná kampaň KORATHERM je složena především z:

- tiskovin
- inzerce

- prezentací na odborných výstavách
- školení odborné veřejnosti
- internetové kampaně
- kolekce reklamních předmětů

Reklama

KORADO využívá reklamu formou inzerce v odborných časopisech zabývajících se topením nebo stavebnictvím např. Instalatér, TZB Info apod. Dále v časopisech pro širší veřejnost, které se mimo jiné zabývají problematikou vytápění např. časopisy Stavebnictví a interiér nebo Bydlení. Inzerát má formu obrázku (interiérové fotky) s jednoduchým sloganem – viz obrázek 4.3. Podobně jako v časopisech inzeruje KORADO i na internetových serverech jako např. ExtraBydleni.cz apod. a to formou reklamních článků, které ve stručnosti představují novou skupinu výrobků.



Obr. 4.3: Interiérová fotografie

Podpora prodeje

Podpora prodeje je významnou částí firemní politiky a je na ní kladen velký důraz. Jednou z nejdůležitějších věcí u zavádění výrobku je včasná tvorba tiskovin (katalogů), protože právě tiskoviny jsou nositeli potřebných informací o výrobcích pro zákazníky a jedny z prvních verzí jsou nutné pro prezentaci firmy na veletrhu. Tvorba katalogů je především záležitostí marketingového oddělení. Pro tvorbu tiskovin je zapotřebí znát celkovou koncepci a její časovou náročnost.

Seznam činností tvořící koncepci katalogu je znázorněn v následující tabulce 4.2:

činnost	doba trvání činnosti	poznámka
tvorba technické specifikace	1 měsíc	
nařazení interiérových fotek	1 měsíc	
tvorba technických výkresů produktů s kótováním	1 měsíc	
sestavení databáze tepelných výkonů	až 4 měsíce	jsou k dispozici až po certifikaci
tvorba cen	4 - 6 týdnů	
shromáždění technických údajů o hmotnosti a objemu těles	2 týdny	

Tab. 4.2: Seznam činností tvořící koncepci katalogu

Všechny tyto činnosti probíhají prakticky současně čili celkový čas potřebný na tyto činnosti se odvíjí od doby trvání nejdelší činnosti – sestavení databáze tepelných výkonů, takže celkem je potřeba přibližně 4 měsíce. Kompletace katalogu trvá 6 – 8 týdnů a tisk minimálně jeden týden. Na tvorbě se podílí každý člen oddělení příslušnou měrou. Jde o velmi náročný úkol z hlediska organizace práce a správného načasování, aby byly tiskoviny připravené včas. Termín vydání katalogu se vázal k veletrhu AQUA – THERM, který se konal v listopadu 2007 v Praze.

AQUA – THERM je pro společnost jeden z nejvýznamnějších odborných veletrhů, na kterých se společnost pravidelně prezentuje v rámci podpory prodeje. Poprvé mohla veřejnost spatřit vzorky z řady KORATHERM na veletrhu AQUA – THERM 2006, kde byl představen nefunkční prototyp jako novinka.

Ve chvíli, kdy byly hotové katalogy, zaměřila se firma na úpravu svého webu vývoj internetových aplikací. Z časového hlediska to zabere asi dva měsíce. Pro zlepšení vztahů s koncovými zákazníky a zviditelnění nové výrobkové řady KORATHERM se společnost KORADO rozhodla pro vytvoření internetové kampaně, kterou představuje nová aplikace nazvaná KORADO KONFIG. Tato aplikace je umístěna na webových stránkách společnosti a jejím heslem je: „Sami si vyberte otopná tělesa na míru“. Princip je postaven na virtuálním výběru vlastní konfigurace otopného tělesa z nové řady KORATHERM. Konfigurace je rozložena postupně do devíti kroků, v nichž si postupně může zákazník zvolit provedení, model, výrobní podmínky, tepelný výkon, minimální nebo maximální výšku a délku tělesa, v posledním kroku pak i barvu. Výstupem aplikace je výpis těles, která prošla filtrem zákaznickových požadavků. Jde o podobný princip, který můžeme vidět u konfigurátoru pro výběr auta na stránkách společnosti ŠkodaAuto.

Pro novou výrobkovou řadu byla zároveň s tiskovinami připravována kolekce reklamních předmětů. Příprava této kolekce obnáší asi dva měsíce.

Dalším úkolem bylo přidání řady KORATHERM do interní aplikace „B2B“, která slouží zákazníkům jako speciální druh internetového obchodu a řízení objednávek v jednom.

Společnost KORADO dále nabízí absolvování odborného semináře ve firemním školicím centru spojené s exkurzí do nového závodu. Všechny semináře jsou bezplatné a jsou určeny především pro odbornou veřejnost (projektanti, instalatéři, topenáři, obchodníci).

Public relations

V rámci public relations firma vydává mnoho písemných materiálů, jako jsou výroční zprávy, bulletiny a články. Mezi její silné stránky patří především velmi povedené zpracování internetových stránek vytvořených profesionální agenturou. Stránky jsou přehledné a neustále aktualizované. Velký důraz je kladen především na úvodní stránku, kde je hned několik odkazů na katalog KORATHERM a také na výše zmíněný konfigurátor.

Kromě české verze je možno stránky prohlížet v 7 dalších jazykových mutacích.

Rozpočet nákladů na komunikaci

položka	výše nákladů v Kč
Reklama	
inzerce v tisku	500 000
inzerce na internetu	350 000
Podpora prodeje	
katalogy	200 000
výstavy	650 000
internetové aplikace	500 000
školicí centrum	150 000
kolekce reklamních předmětů	200 000
Public relations	
tiskoviny	150 000
tvorba a aktualizace webu	300 000
Celkem	3 000 000

Tab. 4.3: Rozpočet nákladů na komunikaci

4.5 ETAPA – ekonomické analýza

Pokud si firma určila výrobkovou koncepci a marketingovou strategii, přichází na řadu ekonomická analýza, která má za úkol posouzení předpokládaných objemů prodeje, nákladů a odhad předpokládaného zisku z nových výrobků. Podstatou je ověřit, zda výše uvedené faktory jsou v souladu s firemními cíli. Pokud ano, výroková řada je připravena k etapě komercializace.

Firma KORADO musela udělat celou řadu důležitých analýz. Nejdůležitější analýzou z pohledu managementu je analýza bodu zvratu.

Analýza bodu zvratu

Tato analýza poskytuje informace podniku o tom, při jakém objemu výkonů bude mít pokryty variabilní i fixní náklady, od jakého objemu výroby začíná tvořit zisk, při jaké ceně se ještě vyplatí výrobek vyrábět, kde jsou hranice případného zvyšování nákladů aniž by vznikla ztráta apod.

V průběhu této analýzy se vyskytlo hned několik problému se stanovením jednotlivých hodnot ukazatelů. Za tuto skutečnost může především fakt, že náklady na výrobu řady KORATHERM jsou spojeny s náklady na řadu KORALUX a proto nelze zohlednit při výpočtu sortimentní výrobu a prakticky není možné zjistit přesnou hodnotu

nákladů na jednotku produkce. Pro výpočet byli tedy nuceni použít hodnoty odborně odhadnuté.

Bod zvratu představuje takový objem výroby, při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům, kdy tedy není dosahováno zisku ani ztráty. Ohraničuje tedy ziskové a ztrátové pole. Jestliže v bodu zvratu nevzniká zisk ani ztráta, znamená to, že výnosy pokrývají veškeré variabilní i fixní náklady. Tato rozhodovací krátkodobá technika je založena na respektování podstatného rozdílu mezi fixními a variabilními náklady.

Bod zvratu můžeme matematicky znázornit pomocí vztahu (4.1) [16]:

$$Q \text{ krit.} = BZ = \frac{FN + MN}{p - vn} \text{ [ks]} \quad (4.1)$$

kde BZbod zvratu

FNfixní náklady

MNmarketingové náklady

pprůměrná cena výrobku

vnvariabilní náklady na jednotku produkce

Aby firma mohla vypočítat bod zvratu bylo nutné znát následující údaje:

- Fixní náklady FN = 1,5 mil. Kč (stanoveno odborným odhadem)
- Marketingové náklady MN = 3 mil. Kč (stanoveno odborným odhadem)
- Průměrná cena výrobku p = 3500 Kč (stanoveno pomocí váženého průměru)
- Variabilní náklady na výrobek vn = 2000 Kč (stanoveno odborným odhadem)

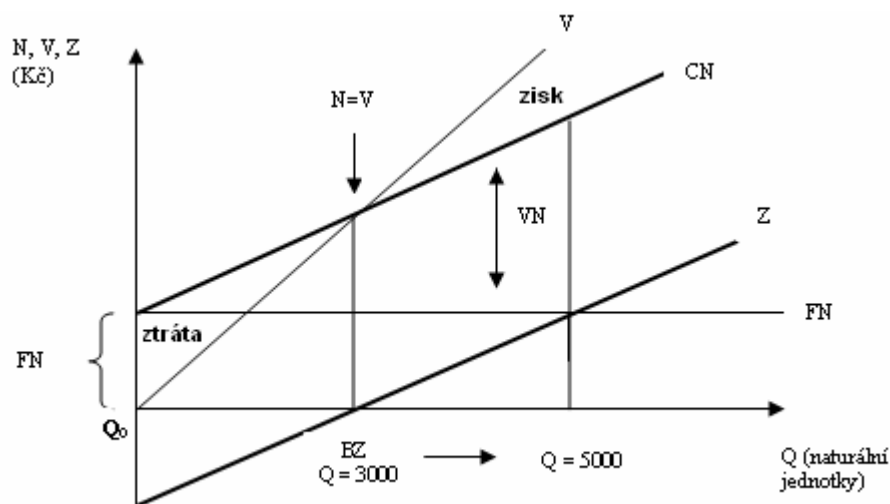
Tyto údaje je nutné převést na stejné jednotky a poté dosadit do vzorce:

$$BZ = \frac{1500000 + 3000000}{3500 - 2000}$$

Z tohoto dosazení vychází hodnota bodu zvratu:

$$\mathbf{BZ} = 3\,000 \text{ ks}$$

Z výsledku výpočtu se tedy dá konstatovat, že při objemu výroby 3 000 kusů se tržby rovnají nákladům a zisk je nulový. Situace lze dobře znázornit i graficky – viz obr. 4.4



Obr. 4.4: Grafické znázornění bodu zvratu

kde V Výnosy
 CN Celkové náklady
 VN Variabilní náklady
 Z Celkový zisk
 FN Fixní náklady
 Q v BZ .. Kritický objem výroby
 Q Předpokládaný objem výroby

Vzájemný vztah bodu zvratu a výrobní kapacity lze vyjádřit poměrovým ukazatelem, označovaným jako **kritické využití výrobní kapacity**.

Výpočet údaje je dán vztahem (4.2) [16]:

$$\mathbf{VK\ krit. = \frac{BZ}{VK} \cdot 100 [\%] \quad (4.2)}$$

kde VK krit.kritické využití výrobní kapacity v %

BZobjem výroby v bodu zvratu (jednotky produkce)

VKvýrobní kapacita (jednotky produkce)

Následně lze dosadit do vzorce:

$$\mathbf{VK\ krit. = \frac{3000}{6000} \cdot 100 [\%]}$$

Z toho vyplývá:

$$\mathbf{VK\ krit. = 50\%}$$

Obecně platí, že výhodnější pro podnik je co největší vzdálenost bodu zvratu od hranice výrobní kapacity, tedy bod zvratu by měl být co nejnižší objem výkonů v rámci výrobní kapacity. V případě společnosti KORADO je hodnota velmi vysoká, což není úplně ideální.

Na závěr je vhodné vyjádřit z dostupných údajů velikost potenciálního zisku při plánovaném prodeji.

Zisk je obecně dán vztahem (4.3) [16]:

$$\mathbf{ZISK\ (Z) = CELKOV0VÉ\ VÝNOSY\ (V) - CELKOVÉ\ NÁKLADY\ (CN) \quad (4.3)}$$

Celkové výnosy lze vypočítat podle vztahu (4.4) [16]:

$$\mathbf{V = p \cdot Q \quad (4.4)}$$

Kde pprůměrná cena výrobku

Qmnožství plánované produkce

Po dosazení:

$$V = 3500 \cdot 5000$$

$$V = 17\,500\,000$$

Celkové náklady dostaneme vztahu (4.5) [16]:

$$CN = FN + v_n \cdot Q \quad (4.5)$$

Kde v_n variabilní náklady na výrobek

Po dosazení:

$$CN = 1\,500\,000 + 2\,000 \cdot 5000$$

$$CN = 11\,500\,000 \text{ [Kč]}$$

Zpětně dosadíme do vztahu pro zisk:

$$Z = 17\,500\,000 - 11\,500\,000$$

$$Z = 6\,000\,000 \text{ [Kč]}$$

Zisk při plánovaném prodeji 5000 kusů tedy vyšel ve výši 6 mil. Kč, což bylo pro společnost uspokojivé.

4.6 ETAPA - komercializace

Z výše uvedených analýz vyplynulo, že zavedení nové řady by nemělo být pro společnost ztrátové, tudíž nic nebránilo přechodu do etapy komercializace.

Tato etapa představuje fyzické zavedení výrobku na trh. Až do této chvíle měla firma možnost vše naplánovat a připravit se na všechny možné alternativy, které mohou nastat. Ale až po samotné komercializaci se ukáže, zda analýzy a předpoklady firmy byly správné a zda se výrobky nové řady doopravdy na trhu uplatní. Jedná se tedy o období, které je pro úspěch výrobků na trhu klíčové.

Společnost KORADO patří mezi společnosti s mezinárodním distribučním systémem a proto se rozhodla uvést novou výrobkovou řadu globálně na všechny trhy, kde doposud vystupovala. Nejvíce však očekává od trhu tuzemského a to především na

základě předběžných objednávek svých zákazníků, kteří o výrobky jevíli značný zájem s velkým předstihem.

V této etapě je rozhodující tzv. „timing“ neboli načasování jednotlivostí, které je třeba mít hotové ke dni, kdy chce společnost řadu zavést. Je tedy samozřejmostí, že nové výrobky v den zavedení budou vyřešené nejen po hmotné stránce, ale i po stránce nehmotné. Tzn., že musí být hotové činnosti, které s výrobky přímo souvisí. Tím se myslí:

- připravené hotové katalogy
- inzeráty v tisku by měly být už zadané
- připravena kolekce reklamních předmětů
- internetové stránky aktualizované a nové aplikace funkční.

Zákazníci by měli přesně vědět, kdy výrobky budou uvedeny a tento termín by měl být pro firmu závazný. Vše ostatní značí neúspěšné nebo neefektivní zavedení.

Uvedení výrobku na trh bylo původně naplánováno na začátek roku 2007, ale vzhledem k problémům s výkony těles, nedokonalé vnitropodnikové komunikaci, a špatné delegaci jednotlivých činností byla nová výrobková řada umístěna na trh až 1.9. 2007. Zde se vyskytlo hned několik velkých problémů:

- Výrobky nebyly technologicky úplně dořešené
- katalogy nebyly stále hotové – chyběly ověřené údaje o výkonech těles
- reklamní předměty nebyly připraveny vůbec
- výrobky nebyly řešeny jako celek

Z tohoto hlediska lze považovat toto řešení jako uspěchané zavedení na trh kvůli nepřipravenosti společnosti a nesladění činností jednotlivých oddělení.

Vysvětlením této situace je fakt, že společnost prezentovala KORATHERM jako novinku již na výstavě AQUA - THERM 2006, kde potvrdila, že bude již brzo v prodeji. Tehdy společnost pravděpodobně neuvažovala jednotlivé vlivy, které můžou na proces působit a tím zpozdit jeho zavedení. Proto skutečnost, že o rok později v době výstavy AQUA - THERM 2007 výrobky stále nejsou zákazníkům dostupné, by nebyla úplně nejlepší vizitkou společnosti. Firma tedy naplnila všechny síly k tomu, aby byla

výrobková řada zavedena i s těmito problémy alespoň v zářijovém termínu, což se nakonec se značnými organizačními problémy podařilo.

5 Návrhy a doporučení

5.1 Zhodnocení jednotlivých etap

V této části jsem se pokusil zformulovat svoje vlastní názory a myšlenky, založené na předchozí analýze jednotlivých etap zavádění nové výrobkové řady na trh.

Etapy tvorby a třídění nápadů

Tyto etapy proběhly v souladu se standardním postupem a bez větších problémů. Management společnosti KORADO měl jasnou představu o konečném výrobku, nákladech na jeho vývoj a cílovém trhu, na který chtěl nejen proniknout, ale stát se přímo jeho lídrem. Tuto ideu dokázal srozumitelně předelegovat na technologické oddělení, které vytvořilo v rozumném časovém úseku dvě varianty návrhů, z nichž si vedení firmy vybralo tu praktičtější.

Etapa tvorby koncepce, konstrukce a testování prototypu

Tuto etapu je těžké zhodnotit z marketingového hlediska. Jediné co bych zde vytknul je poměrně dlouhá doba trvání vývoje výrobku. Vzhledem k tomu, že nešlo o vývoj zcela nového výrobku, ale o inovaci již stávajícího, předpokládal bych, že tato etapa proběhne v kratším časovém úseku.

Etapa tvorby marketingové strategie

V této etapě si firma stanovila výrobkovou, cenovou, komunikační a distribuční strategii.

Výrobková strategie byla podle mého názoru zvolena poměrně dobře, dalo by se však spekulovat o odhadovaném prodeji 5000 kusů v roce 2008, který byl postaven na počtu prodaných kusů modelu PRISMA v předchozích letech. Tento odhad by měl být podložen alespoň zevrubným průzkumem poptávky na trhu.

Větší problém obnášelo stanovení správné strategie tvorby ceny. Společnost zvolila strategii tzv. „smetánkové ceny“. Na jednu stranu je tato strategie vhodná k vyvolání pocitu, že se jedná o luxusního zboží, ale na druhou stranu bude obtížné dosáhnout požadovaného objemu 5000 prodaných kusů. Myslím, že vzhledem k omezené výrobní kapacitě nových výrobků (cca 6000 kusů za rok) je tato zvolená strategie

pravděpodobně nejvhodnější. O dalších možných strategiích by se dalo uvažovat pouze kdyby společnost dokázala výrobní kapacitu navýšit ještě před zavedením výrobků na trh.

Distribuční politika firmy se vztahuje na celý sortiment výrobků a je zcela vyhovující, proto tuto politiku firma rozšířila automaticky i na novou výrobkovou řadu KORATHERM.

V případě komunikační strategie se společnost zaměřuje především na reklamu, podporu prodeje a public relations. Reklama je orientována převážně na B2B sektor, přičemž se domnívám, že je poměrně přehlížen koncový uživatel. Bylo by jistě přínosné dostat se více do povědomí laické veřejnosti např. pomocí propagačních billboardů nebo reklamy v TV.

Podpora prodeje ve společnosti spočívá především v tvorbě katalogů, prezentování firmy na odborných výstavách a v tvorbě tematických kampaní. O tyto záležitosti se kompletně stará marketingové oddělení společnosti. Z mého pozorování jsem však zjistil, že tito zaměstnanci jsou příliš zatíženi rutinními záležitostmi a na kreativní marketingovou činnost mají pouze omezený prostor, což se negativně projevuje na její originalitě a celkové kvalitě. Přesto nemohu tvrdit, že by tato práce byla odvedena nesprávně, pouze je vykonávána převážně v časové tísní, což poněkud snižuje kvalitu výstupů.

Na druhou stranu se mi velice líbí profesionálně provedená internetová prezentace firmy (www.korado.cz). Shledávám je velice příjemné a přehledné jak pro obchodníky, tak pro koncové zákazníky. Velmi povedená je především nejnovější aplikace KORADO KONFIG, která velmi usnadňuje především „laikům“ výběr konkrétního otopného tělesa na míru. Velice praktická je také možnost využití interní aplikace „B2B“ pro obchodování pomocí internetu pro pravidelné zákazníky.

Společnost KORADO uvolnila na podporu komunikační strategie částku 3 mil. Kč. Tato suma mi připadá vzhledem dnešním vysokým cenám za jakoukoli nejen reklamní propagaci velmi nízká a tím pádem limituje možnosti zviditelnění nových výrobků v širším měřítku.

Etapu ekonomické analýzy

V této etapě společnost provedla několik důležitých analýz, z nichž nejdůležitější je analýza bodu zvratu. Kvůli problémům se stanovením nákladů na jednotku produkce a nezohlednění sortimentní produkce nejsou výsledky absolutně přesné, nicméně rámcově

odpovídají skutečnosti a poukazují na některé závažné problémy. Z výpočtů vyplynulo, že společnost má poměrně vysoký kritický objem výroby, při kterém výroba přestává být ztrátová, ale negeneruje ještě žádný zisk. Tzn., že pokud se společnosti především z důvodů vysoké ceny nepodaří prodat předpokládaný objem produkce, je možné, že zisk bude dosahovat pouze nízkých hodnot a bude se přibližovat k bodu zvratu.

Společnost KORADO si je této skutečnosti vědoma, ale vzhledem k tomu, že se nejedná o stěžejní, ale spíše o reprezentativní sortiment, je pro společnost nejdůležitější pouze neztrátovost produkce této řady. Vzhledem k potenciálu tohoto tržního sektoru se však domnívám, že tento cíl společnosti není do budoucna úplně dostačující a bude muset doznat značných změn.

Etapu komercializace

Domnívám se, že až do této fáze probíhalo zavedení nové výrobkové řady na trh standardně a bez výrazných problémů. V této etapě však došlo k vážným komplikacím, které ohrožovaly úspěšnost „projektu“ a částečně i dobré jméno firmy.

Jednalo se především o problémy v interní podnikové komunikaci a o neprojektový přístup k řešení problematice. Tyto skutečnosti způsobily velkou časovou ztrátu v dodržení jednotlivých termínů a došlo tak k negativním reakcím ze strany zákazníků, kteří předem projevíli o zaváděné výrobce vážný zájem.

Myslím, že hlavním problémem byla především absence odpovědné osoby nadřízené všem zúčastněným, která by se starala o kompletní koordinaci, administraci a dodržování termínů ukončování jednotlivých fází „projektu“

Jako další strategickou chybu shledávám představení prakticky ještě neexistujících výrobků na mezinárodní výstavě AQUA – THERM 2006. Dle mého názoru je vhodné prezentovat výrobek až když má firma přesnou představu o technických parametrech, ceně, termínech dodání a velikostech možných odběrů a je toto vše schopna svým zákazníkům garantovat.

5.2 Doporučení pro management

V průběhu mé práce se mi podařilo identifikovat několik závažných problémů, které působily negativně na výsledek celého procesu zavádění. Cílem této kapitoly je navrhnout jak těmto problémům do budoucna předejít a tím celý proces zefektivnit.

5.2.1 Aplikace projektového řízení

V první řadě navrhuji, aby společnost KORADO přistupovala k zavádění nových výrobků nebo výrobních řad na trh jako k „projektu“ a řídila se alespoň částečně pravidly projektového řízení. V tomto případě je nutné přejít od funkčního řízení k řízení procesů a to prostřednictvím schopného projektového manažera, který si sám sestaví svůj projektový tým složený převážně ze zaměstnanců podniku, popřípadě externistů. V případě společnosti KORADO by mohl funkci projektového manažera zastávat buď odborník na topenářskou problematiku se znalostí řízení jednotlivých procesů nebo nezávislý manažer. Hlavní smysl této funkce spatřuji v delegování a koordinaci jednotlivých činností v rámci projektového týmu a dále v kontrole dodržování předem daných termínů, kvality a nákladů.

Jako hlavní přínos aplikace projektového řízení na tento proces vidím ve dvou rovinách, ve kterých se mi podařilo identifikovat hlavní problém:

1. rovina organizační struktury procesu – nadřazenost projektového manažera ostatním členům projektového týmu a jeho zodpovědnost za projekt
2. rovina informovanosti a komunikace členů projektového týmu

Ad1) celý projektový tým je podřízen projektovému manažerovi a ten se zodpovídá pouze vedení firmy. Tento systém umožňuje přenesení velkého množství důležitých rozhodnutí na nižší úroveň řízení – tedy na projektového manažera, který je za projekt plně zodpovědný.

Ad2) všichni členové týmu (technologové, obchodníci, marketéři, apod.) se pravidelně scházejí na projektových poradách čili jsou pravidelně v osobním kontaktu a všechny nesrovnalosti mohou okamžitě operativně řešit a mají veškeré informace o postupování projektu z „první ruky“ a eliminuje se tím informační šum.

Tento návrh má za cíl zefektivnit a zjednodušit proces zavádění nových výrobků nebo výrobních řad na různé trhy. Tuto efektivitu lze zajistit např. adekvátní finanční motivací především projektového manažera, ale samozřejmě i jednotlivých členů týmu (dle rozsahu jejich účasti na projektu) byl-li úspěšně dokončen.

5.2.2 Zaměření reklamy na koncové zákazníky

Z analýzy, která byl předmětem mé práce jsem zjistil, že společnost se prakticky vůbec nezajímá o povědomí značky KORADO mezi širší veřejností a zaměřuje se na reklamu působící převážně na odbornou veřejnost.

Domnívám se, že je to způsobeno nízkou částkou, kterou společnost investuje do reklamy - je obecně známo, že reklama pro laickou veřejnost prostřednictvím např. televize nebo billboardů je mnohem nákladnější než pro veřejnost odbornou (např. formou inzerce v odborném tisku).

Jsem přesvědčen, že odborná veřejnost má již dobré povědomí o společnosti KORADO a jejich výrobcích, proto navrhuji i přes větší nákladnost zainventovat do veřejné reklamy a využít principy „pull“ strategie, např. formou sponzoringu televizních pořadů mající vztah k bydlení (Bydlení je hra – ČT1, Jak se staví sen – PRIMA, Rady ptáka Loskutáka - NOVA apod.). Je zde velká šance se zviditelnit, neboť tyto pořady mají vysokou sledovanost a to především lidmi, kteří mají v úmyslu byt či dům renovovat a o danou problematiku se aktivně zajímají čímž se stávají potenciálními zákazníky společnosti.

5.2.3 Zvýšení výrobní kapacity produkce dekorativních těles

Vzhledem k progresivně rostoucí poptávce po dekorativních otopných tělesech na tuzemském i evropském trhu bude v budoucnu nutné, pro zachování významné pozice na tomto trhu, zvýšit současnou výrobní kapacitu řady KORATHERM (6000 kusů/rok).

Proto by se firma měla zamyslet nad alespoň částečnou automatizací výroby tohoto sortimentu např. investicí do nové výrobní linky, která by výrazně navýšila kapacitu výroby tohoto druhu těles a snížila tak kritickou výrobní kapacitu a náklady na jednotku produkce .

Závěr

Cílem mé práce bylo analyzovat jednotlivé etapy zavádění nové výrokové řady dekorativních radiátorů společnosti KORADO a.s. na trh topenářské techniky, zhodnotit jejich průběh a případně navrhnout opatření, která by tento proces mohla do budoucna zefektivnit.

Nejprve jsem analyzoval jak jednotlivé etapy ve společnosti KORADO a.s. probíhaly. Poté jsem tyto etapy zhodnotil a pokusil se identifikovat hlavní problémy, které během tohoto procesu vznikly, snížily tak celkovou efektivitu zavádění nové výrokové řady a zbytečně prodlužovaly dobu trvání všech etap.

Hlavním problémem, na který jsem v průběhu své práce narazil, byla především nedokonale probíhající komunikace mezi jednotlivými odděleními firmy, která je základem pro úspěšný průběh všech dlouhodobějších procesů založených na spolupráci více útvarů podniku. Toto mělo za důsledek, že společnost nebyla schopná dodržet závazné termíny a mohlo tak dojít k poškození jejího dobrého jména.

Řešení tohoto problému vidím v aplikaci projektového řízení, a proto jsem navrhl zavedení pozice projektového manažera, který by svou funkcí zaštiťoval celý proces zavádění a koordinoval veškerou spolupráci mezi všemi útvary prostřednictvím členů projektového týmu.

Pro další úspěšný vývoj firmy shledávám důležité, aby se při propagaci aktivně zaměřila nejen na zákazníky ze sektoru „B2B“, ale i výraznější měrou na oslovení koncového spotřebitele, a tak zvýšila širší povědomí o značce KORADO a jejích výrobcích i mezi laickou veřejností.

Seznam použité literatury

Publikace :

1. BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1
2. HEŘMAN, J. *Řízení výroby*. Praha: Melandrium, 2001. 1. vyd. 167 s. ISBN 80-86175-15-4
3. KOTLER, Ph. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 4 evropské vyd. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
4. KOTLER, Ph.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
5. PELSMACKER, P; GEUENS, M.; BERGH, J. *Marketingová komunikace*. [přeložila Vlasta Šafaříková]. - Praha : Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
6. PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 1. vydání. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
7. SOLOMON, M.R.; MARSHALL, G.W. ; STUART, E.W. *Marketing*. 512 s. Brno, Computer Press 2006. ISBN 80-251-1273-X.
8. STEINOVÁ, M. *Marketingový mix*. Ostrava: VŠB-TUO Ek. Fak. 2006. 122 s. [ISBN neuvedeno]
9. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5
10. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V.: *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, Praha : GRADA Publishing, 2001 352 s. : il. ISBN 80-247-0053-0*R*

Internetové zdroje

11. [http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/F6002AACFA/\\$File/411303a2.pdf](http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/F6002AACFA/$File/411303a2.pdf)
- čerpáno 2. 4. 2008.
12. [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/F400409B6C/\\$File/400307002.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/F400409B6C/$File/400307002.pdf)
- čerpáno 2. 4. 2008

13. <http://www.korado.cz>
14. <http://www.tzb-info.cz>

Ostatní zdroje

15. KORADO - Výroční zpráva 2006
16. MRUZKOVÁ, J. *Studijní materiál k předmětu Náklady, kalkulace a ceny.*
Ostrava: VŠB-TUO Ek. Fak. 2006.

Seznam zkratk a symbolů

a. s.	akciová společnost
B2B	business to bussines
CE	certifikační značka značící prohlášení o shodě
CSI	Centrum stavebního inženýrství
DIY	Do it yourself (sektor obchodních řetězců)
EN	evropská norma
ISO	International Organization for Standardization
ODT	otopná desková tělesa
OTT	otopná trubková tělesa
PR	public relations
VK	ventil kompakt
WWW	World wide web

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č.1Přehled modelů RADIK

Příloha č.2Tepelné výkony deskových těles vzhledem k počtu topných desek a přestupných ploch

Příloha č.3Tabulka věkového složení obyvatel podle krajů a věkových skupin

Příloha č.4Tabulka ukončeného stupně vzdělání dle věku

Příloha č.1

Přehled modelů RADIK

1. Provedení KLASIK:

- model RADIK KLASIK (typ 10, 11, 20, 21, 22, 33),

2. Provedení VENTIL KOMPAKT (VK):

- model RADIK VK (typ 10, 11, 20, 21, 22, 33),
- model RADIK VKU (typ 20, 21, 22, 33),
- model RADIK VKL (typ 10, 11),
- model RADIK VKM (typ 10, 11, 20, 21, 22, 33),
- model RADIK COMBI VK (typ 22 COMBI VK),

3. Provedení PLAN:

- model RADIK PLAN KLASIK (typ 11, 21, 22, 33),
- model RADIK PLAN VK (typ 11, 21, 22, 33),
- model RADIK PLAN VKL (typ 11, 21, 22, 33),
- model RADIK PLAN VKM (typ 11, 21, 22, 33),

Provedení MM

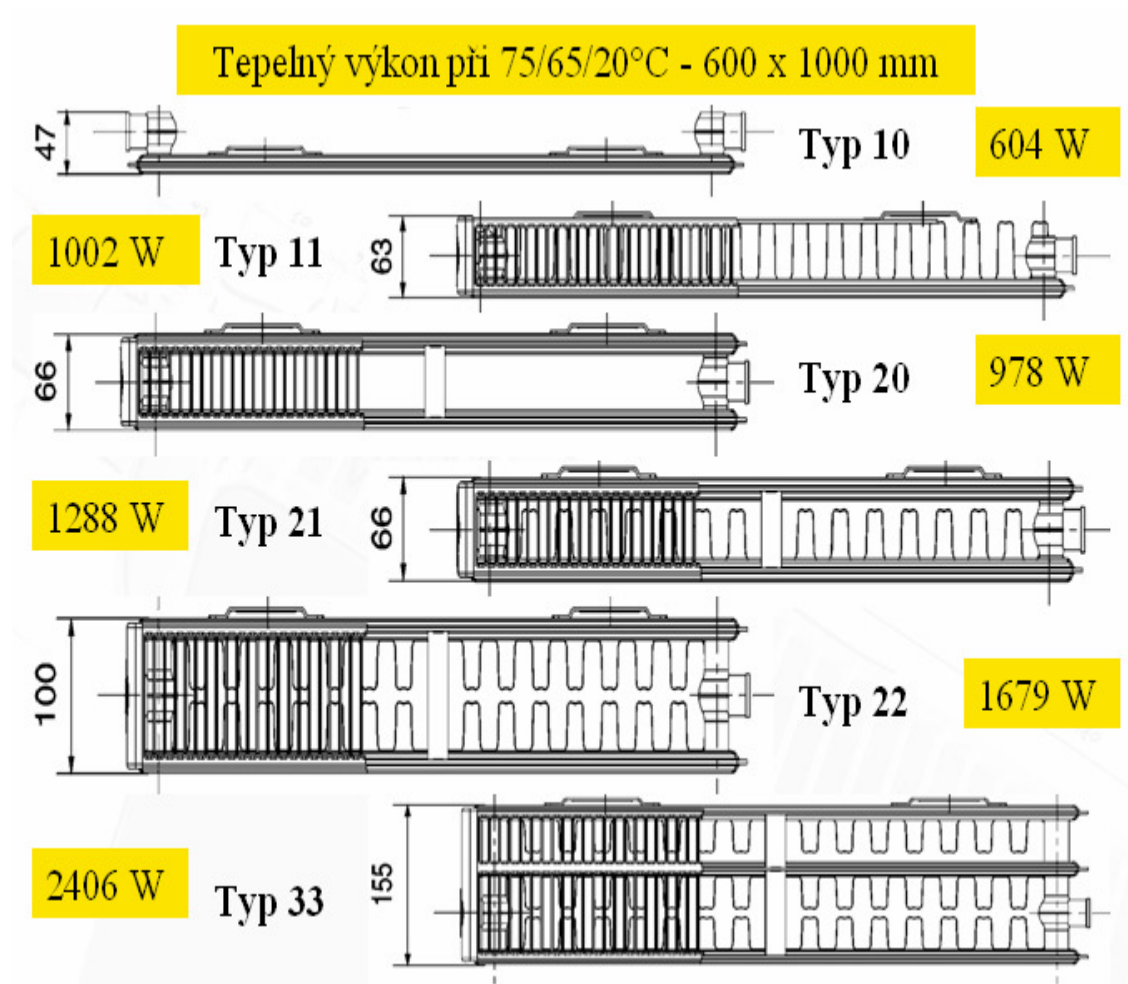
- model RADIK MM (typ 10, 11, 20, 21, 22, 33)

Provedení HYGIENE

- model RADIK HYGIENE (typ 10, 20S, 30)
- model RADIK HYGIENE VK (typ 10, 20S, 30)
- model RADIK CLEAN (typ 10, 20, 30)
- model RADIK CLEAN VK (typ 10, 20, 30)

Příloha č. 2

Tepelné výkony deskových těles vzhledem k počtu topných desek a přestupných ploch



Příloha č.3

Tabulka věkového složení obyvatel podle krajů a věkových skupin

Česká republika: věkové složení obyvatel podle krajů a věkových skupin k 1.7.2006, obě pohlaví

Czech republic: age distribution by regions and age group as of 1 July 2006, both sexes

Věk Age	Česká republika Czech republic	Kraje České republiky							Czech republic: regions						
		Hl. město Praha	Středo- český	Jihočeský	Plzeňský	Karlo- varský	Ústecký	Liberecký	Králové- hradecký	Pardubický	Vysočina	Jiho- moravský	Olomoucký	Zlínský	Moravsko- slezský
Obě pohlaví Both sexes	10 266 646	1 183 576	1 166 537	628 831	552 898	304 573	823 193	429 803	549 122	506 808	511 114	1 130 990	639 423	589 869	1 249 909
0	104 134	12 247	12 662	6 261	5 644	3 110	8 804	4 352	5 448	5 079	5 082	11 310	6 288	5 629	12 218
1-4	382 193	40 990	46 132	23 352	20 165	11 658	33 501	16 666	20 314	18 893	18 938	41 261	23 399	20 985	45 939
5-9	449 062	41 792	52 189	28 231	23 705	13 898	38 822	20 003	24 688	23 671	23 675	47 894	28 136	26 033	56 325
10-14	554 809	49 778	62 580	34 845	29 161	17 104	47 109	24 118	30 180	28 994	30 058	61 183	35 481	32 863	71 335
15-19	652 191	62 986	71 666	40 807	34 184	20 792	53 856	28 184	34 627	32 980	34 318	70 915	42 006	38 951	85 919
20-24	696 613	76 762	75 987	42 945	36 668	21 167	56 510	29 014	36 685	34 354	36 440	77 453	44 241	41 386	87 001
25-29	846 167	106 540	96 086	51 340	44 472	24 185	67 077	35 329	43 928	41 462	41 502	93 963	53 227	47 959	99 097
30-34	884 162	107 231	104 000	52 750	47 374	26 287	72 425	37 960	46 117	43 078	42 424	96 598	54 861	49 552	103 505
35-39	699 339	80 783	80 987	42 605	36 831	21 253	56 526	29 257	36 756	33 519	34 296	76 674	42 724	39 744	87 384
40-44	695 486	80 501	77 199	42 470	36 985	21 060	55 388	28 327	35 568	32 950	34 793	76 183	42 582	40 939	90 541
45-49	664 278	72 649	73 470	42 383	36 099	20 132	51 448	26 505	34 309	32 481	34 239	74 102	42 206	39 608	84 647
50-54	769 473	89 971	87 919	48 000	42 616	23 232	61 854	32 358	41 681	38 232	36 370	83 356	47 810	43 601	92 473
55-59	780 522	94 494	90 050	47 184	42 412	23 934	67 489	35 423	42 666	37 598	35 891	82 707	47 589	41 867	91 218
60-64	619 360	81 813	70 704	36 600	34 629	17 105	47 770	25 377	33 929	29 474	28 906	68 911	37 082	33 905	73 155
65-69	440 874	49 419	48 491	26 410	24 848	13 403	33 976	17 107	23 664	21 641	22 298	49 444	27 702	26 440	56 031
70-74	375 449	44 650	42 887	23 852	21 599	10 362	26 895	14 242	21 098	19 692	19 637	42 005	23 289	22 880	42 361
75-79	324 056	43 050	37 220	19 428	18 298	8 173	21 792	12 395	18 733	16 709	16 258	37 580	20 139	18 909	35 372
80-84	221 074	31 730	24 762	12 975	11 819	5 399	15 083	9 100	12 614	10 945	10 599	26 003	13 739	12 319	23 987
85-89	75 228	11 162	8 000	4 473	3 860	1 728	4 922	2 907	4 221	3 490	3 718	9 307	4 818	4 458	8 164
90-94	26 580	4 133	2 919	1 610	1 304	492	1 629	982	1 562	1 296	1 356	3 383	1 756	1 492	2 666
95+	5 596	895	627	310	225	99	317	197	334	270	316	758	348	329	571
0-14	1 490 196	144 807	173 563	92 689	78 675	45 770	128 236	65 139	80 630	76 637	77 753	161 648	93 304	85 530	185 817
15-64	7 307 591	853 730	828 068	447 084	392 270	219 147	590 343	307 734	386 266	356 128	359 179	800 862	454 328	417 512	894 940
65+	1 468 857	185 039	164 906	89 058	81 953	39 656	104 614	56 930	82 226	74 043	74 182	168 480	91 791	86 827	169 152

Příloha č. 4

Tabulka porovnávající ukončený stupeň vzdělání dle věku v letech 1950 - 2001

Ukončený stupeň vzdělání	Rok sčítání	Věková skupina					
		15-24 let	25-29 let	30-39 let	40-49 let	50-59 let	60+ a nezj.
základní	1950	79,6	74,4	80	83,8	87,6	90,6
	2001	41,0	6,5	7,6	12,4	18,1	38,0
střední odborné bez maturity	1950	13,6	13,9	11,4	9,8	6,8	3,3
	2001	23,2	43,9	41,5	45,2	42,6	36,1
úplné střední všeobecné	1950	3,0	4,4	2,0	1,5	1,4	1,0
	2001	8,3	6,3	5,3	3,5	4,6	3,2
úplné střední odborné	1950	2,6	5,0	4,1	2,8	2,2	1,9
	2001	23,8	30,4	30,1	24,4	23,3	14,3
vysokoškolské	1950	0,2	1,3	1,4	1,1	0,9	0,9
	2001	2,0	10,9	13,5	12,7	10,0	6,5
osoby bez vzdělání	1950	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,6
	2001	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,6
nezjištěno	1950	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	1,7
	2001	1,4	1,6	1,6	1,3	1,0	1,3
Celkem		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

